



Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique

Publié en 2018 par

UNESCO - IPE-Pôle de Dakar

Almadies - Route de la plage de Ngor

BP 3311 Dakar – Sénégal

Tél : +221 33 859 77 30

www.poledakar.iiep.unesco.org

Attribution : *Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique* – IFEF, LuxDev, Unesco - IPE-Pôle de Dakar, 2018.

Maquette et impression : Polykrome



Vous êtes libre de partager — reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre.

Selon les conditions suivantes :

- **Attribution** — Vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits.
- **Pas d'utilisation commerciale** — Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
- **Pas d'œuvres dérivées** — Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette œuvre.

Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique

Synthèse des travaux de l'atelier régional de partage et de renforcement mutuel sur les partenariats publics-privés dans la formation professionnelle en Afrique – Dakar, 19-21 mars 2018

Organisation



Soutien financier



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	7
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	8
AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	11
1. Les PPP dans la formation professionnelle : concepts et enjeux dans le contexte africain..	13
1.1. Le rôle clé du dialogue public-privé – un tour d’horizon	13
Définitions du PPP	13
Enjeux	16
1.2. Caractériser le rôle des acteurs et les types de PPP	18
Les rôles des acteurs du partenariat.....	18
Une typologie de partenariats au service de l’action en Afrique.....	20
1.3. Développer une culture partenariale multidimensionnelle	21
Mutualisation des outils et ressources	21
Coordination des PTF.....	22
1.4. Perspectives et pistes envisagées.....	23
2. Les PPP pour adapter l’offre de formation professionnelle aux besoins de l’économie	25
2.1. Outils et approches d’identification des besoins en compétences de l’économie	25
Les évolutions impactant l’économie, la formation professionnelle et leurs enjeux.....	25
Outils et méthodes d’identification des besoins	26
Conclusions.....	29
2.2. Outils d’évaluation externe.....	30
Outils de suivi et d’accompagnement des sortants	30
Les outils d’évaluation.....	31
Pilotage et suivi des actions d’amélioration de la qualité	32
Conclusions.....	33
2.3. Outils de mise en place de l’apprentissage rénové.....	34
Les enjeux	34
Les outils	34
Conclusions.....	38
2.4. Perspectives et pistes envisagées.....	38

3. Les PPP dans le pilotage et la gouvernance de la formation professionnelle.....	39
3.1. Modèles et outils de gestion partenariale des centres de formation professionnelle	39
Outils	39
Modèles.....	40
Conclusions.....	43
3.2. Le partenariat public-privé dans la formation et la gestion des formateurs	44
Formation des formateurs	44
Gestion des formateurs	47
Conclusions.....	48
3.3. Modèles et outils de financement partenarial de la formation professionnelle	48
Prélèvement de la taxe professionnelle.....	48
Les financements alternatifs.....	51
Conclusions.....	52
3.4. Perspectives et pistes envisagées.....	53
CONCLUSION	54

REMERCIEMENTS

Ce rapport thématique sur les Partenariats publics-privés dans la formation professionnelle en Afrique a été rédigé par M. Barnaby Rooke, consultant international et rapporteur général de l'atelier régional de partage de Dakar du 19 au 21 mars 2018.

Dans son travail, M. Rooke a bénéficié de l'appui de MM Ibrahima Diallo et Jonathan Jourde, rapporteurs adjoints de l'atelier de Dakar, ainsi que des notes et commentaires de synthèse des experts internationaux mobilisés à cette occasion : Mme Sonia Michaud (Canada), Mme Awa Ndiaye Sagna (Sénégal), M. Sylvain Fructueux Aho (bénin) et M. Philippe Béguelin (Suisse).

Le manuscrit a ensuite été revu par les membres du Comité d'organisation de l'atelier régional de partage : Mmes Barbara Murtin et Léna Watt pour l'IFEFF, MM Alexis Hoyaux et Ioan Ratziu pour LuxDev. Au titre de l'IPE-Pôle de Dakar, sous la supervision de Guillaume Husson, le manuscrit a été revu par MM Naceur Chraïti et Jérôme Gérard et le processus de publication a été assuré par Léonie Marin.

Les trois organisations partenaires souhaitent vivement remercier l'ensemble des participants à l'atelier régional pour leurs riches contributions durant les travaux, les fiches d'expériences préparées en amont et les documents partagés à cette occasion.

Dakar, avril 2018

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
AMC	Affaires mondiales Canada (coopération canadienne)
APC	Approche par les compétences
AST	Analyse de la situation de travail
BAD	Banque africaine de développement
CCMEFP	Cadre de concertation des ministres de l'Emploi et de la Formation professionnelle
CFP	Centre de formation professionnelle
DDC	Direction du développement et de la coopération suisse
EFTP	Éducation et formation techniques et professionnelles
Enabel	Agence belge de développement (ex-CTB)
ETF	European Training Foundation
FAR	Réseau international formation agricole et rurale
FP	Formation professionnelle
GPEC/GPECT	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences/territorialisée
GIZ	Coopération internationale allemande
IFEF	Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation
IIEP	Institut international de planification de l'éducation
LuxDev	Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PAPS/EFTP	Programme d'appui à la politique sectorielle de l'EFTP
Pefop	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PPP	Partenariat public-privé
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAFPRO	Réseau africain des institutions et fonds de formation professionnelle
REA	Réseau Ressources humaines Excellence Afrique
RH	Ressources humaines
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
VET-Toolbox	Facilité de soutien de la Commission européenne en EFTP

AVANT-PROPOS

Parmi les thématiques centrales des stratégies de rénovation et de renforcement des dispositifs de formation professionnelle à travers l'Afrique, la construction de partenariats publics-privés (PPP) forts et performants constitue une préoccupation majeure.

En effet, ces partenariats, bien qu'inscrits dans les réformes, ne sont cependant pas jugés encore suffisamment performants par une large majorité d'acteurs de la formation. Dès lors, il apparaît nécessaire d'organiser un partage intense sur les approches, les expériences et les idées innovantes en lien avec les PPP pour contribuer au renforcement des dynamiques en cours.

Afin de pouvoir approfondir cette question, le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO (IIEP-Pôle de Dakar), l'Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement (LuxDev) et l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF) ont pris l'initiative de s'associer pour organiser un atelier de partage sur cette thématique, à Dakar du 19 au 21 mars 2018.

Plus de 120 participants ont pris part aux trois jours de travail, dont 80 acteurs clés de la formation professionnelle (FP) des pays d'Afrique, porteurs d'expériences et d'expertises, issus du secteur public (représentants des ministères en charge de la formation professionnelle, des institutions publiques de financement et de gestion de la FP, responsables de centres publics de formation, etc.) et du secteur économique privé (représentants d'organisations patronales, de groupements professionnels, de fédérations artisanales, de chambres consulaires). Ont également participé à l'atelier les principaux réseaux/organisations panafricain(e)s et internationaux de la formation professionnelle ainsi que les principaux partenaires techniques et financiers (PTF) intervenant dans la formation professionnelle en Afrique. Voir l'agenda et la liste des participants en annexe.

Pour plus de détails sur l'Atelier régional de Dakar : www.pefop.iiep.unesco.org

Le thème central des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle en Afrique a été décliné en six thématiques qui chacune tient compte de l'adaptation de l'offre de formation professionnelle aux besoins de l'économie et du pilotage ainsi que de la gouvernance de la formation professionnelle.

En amont de l'atelier, les participants des 18 pays d'Afrique ont été invités à produire des fiches d'expérience synthétiques en relation avec les 6 thématiques d'approfondissement (et d'où sont tirés les encadrés illustrant ce rapport).

De plus, toutes les sessions ont fait l'objet de préparation par des experts internationaux.

Enfin, l'intégralité des échanges, partages, travaux de groupe de l'atelier a fait l'objet d'une prise de note systématique par une équipe de rapporteurs.

Le présent rapport vise à restituer l'ensemble des éléments à partir du traitement analytique de ces multiples sources d'information.

INTRODUCTION

Avec l'essor démographique, l'Afrique compte aujourd'hui 200 millions de jeunes de 15 à 24 ans. Dix millions de jeunes vont entrer chaque année sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie. Dans les vingt-cinq prochaines années, 450 millions d'emplois seront nécessaires pour répondre à la demande du marché du travail africain. Or, au rythme actuel, l'Afrique ne pourrait créer que 100 millions de postes sur cette période¹.

À cela s'ajoute le processus d'automatisation de nombreux secteurs économiques, notamment dans l'industrie et l'agriculture, qui met en péril les emplois traditionnels très présents dans le secteur informel des économies africaines.

Le constat est clair : le développement économique du continent nécessite des compétences de qualité et une amélioration du niveau de qualification des jeunes, autant en fonction des besoins des entreprises, que pour donner aux jeunes des capacités dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ces impératifs trouvent l'adhésion de nombreux partenaires internationaux, comme l'UNESCO, l'OIF, LuxDev, l'AFD, et bien d'autres agences bilatérales et multilatérales de coopération.

Parmi les thématiques du renforcement de la formation professionnelle (FP) à travers le continent, la construction de partenariats publics-privés (PPP), forts et performants, est centrale. Ceci a notamment été souligné au cours des exercices participatifs d'identification et d'analyse des freins à la mise en œuvre des politiques de la formation professionnelle menés avec le soutien de l'IPE-Pôle de Dakar dans le cadre sa Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) dans plusieurs pays ouest-africains en 2016 et 2017.

La plupart des observateurs s'accordent aujourd'hui pour dire que les systèmes de formation qui offrent le plus d'opportunités d'emploi aux formés sont basés sur l'approche par les compétences (APC) et le partenariat. En effet, l'implication par l'État du secteur économique privé dans le pilotage partenarial des processus de la formation professionnelle et de certification accroît sensiblement l'adéquation des compétences des personnes formées aux besoins de l'économie.

En réalité, les pays d'Afrique s'étant engagés dans des politiques de FP fondées sur ces critères et principes sont peu nombreux. Cependant, ils reconnaissent que l'implication conjointe et partenariale des acteurs responsables de la formation et de l'économie ainsi que de la société civile est essentielle pour répondre aux besoins du marché du travail et assurer une meilleure insertion socioprofessionnelle des jeunes : ce sont ces approches qui réussissent le mieux à atteindre les objectifs communs.

Si tout le monde s'accorde sur le fait que, au niveau du développement des compétences des jeunes, le partenariat est nécessaire, la difficulté réside dans la question de comment y parvenir. Les PPP, bien qu'inscrits dans les réformes et les politiques, ne sont pas encore jugés suffisamment performants par une large majorité d'acteurs de la formation professionnelle. Leur opérationnalisation est même jugée stagnante depuis vingt ans.

1. Source : indicateurs IPE-Pôle de Dakar et Organisation internationale de la francophonie.

Les questions soulevées traitent : des enjeux contextuels, démographiques, économiques, sociaux, techniques, politiques et administratifs ; de la distribution des rôles et des responsabilités dans le processus de PPP et donc de la reconnaissance de l'engagement et de l'apport de chaque acteur ; de l'obtention de contributions financières à la FP formelle, pour un secteur public fédérateur ; et de l'importance de la régulation étatique de la FP informelle, pour les acteurs privés pratiquant l'apprentissage traditionnel ou rénové ; de comment valoriser l'investissement immatériel du privé dans le PPP ; du développement de PPP en réponse à la demande sociale ; et bien sûr, de la pérennité des acquis.



L'atelier régional de partage d'approches, d'expériences, d'outils et d'idées innovantes sur le sujet a grandement contribué à nourrir le présent rapport, à travers les thématiques abordées à cette occasion. Ce document vise à contribuer au renforcement des dynamiques en cours et à permettre aux pays africains de progresser dans l'opérationnalisation des réformes au niveau des PPP pour relever les défis de l'employabilité des jeunes et de l'émergence économique.

1.

Les PPP dans la formation professionnelle : concepts et enjeux dans le contexte africain

Il existe une grande diversité de définitions, perceptions et compréhensions des PPP en Afrique parmi les différentes parties prenantes. Celles-ci reflètent la volonté de répondre aux enjeux de la FP par une vision élargie du partenariat, pour ne pas négliger l'importance de partenariats publics-publics, des partenariats entre et avec les partenaires techniques et financiers (PTF), ou, dans certains cas, de l'implication des familles.

Différentes typologies peuvent être dressées selon les rôles et responsabilités des acteurs, le partenaire étant à l'origine de l'impulsion ou en charge du pilotage, les fonctions, les processus, ou l'intensité du partenariat, depuis l'information, ou mieux, la consultation, vers la concertation ou la contribution.

La richesse de ces perspectives reflète une grande variété de réalités et de pratiques, soulevant une interrogation : jusqu'à quel point une définition précise des PPP est-elle nécessaire et utile ? L'essentiel semble plutôt de reconnaître la valeur de chaque modèle selon son contexte, en se focalisant toujours sur la synergie, pour trouver des collaborations où chaque partenaire apporte sa valeur ajoutée et dégage un bénéfice propre.

1.1. Le rôle clé du dialogue public-privé – un tour d'horizon

Définitions du PPP

Les partenariats publics-privés en matière de formation professionnelle peuvent se définir de plusieurs manières dans le contexte africain. Les définitions les plus consensuelles sont :

- le PPP vise le pilotage de la formation professionnelle par la demande économique en vue d'une adéquation entre la formation et l'emploi ;
- le PPP n'est pas nécessairement le partage du pouvoir (public), mais le dialogue des pouvoirs (public et privé) pour trouver des formules consensuelles de FP satisfaisant les deux parties prenantes : insertion-emploi des formés pour le pouvoir public (enjeu social et économique) et compétences en adéquation avec les besoins des entreprises pour le pouvoir privé ;
- le PPP peut inclure la notion de délégation de service public, où le secteur privé se voit confier la gestion d'un centre de formation public par exemple (« affermage »), ou est amené à investir pour le compte de l'État, en contrepartie du droit de fournir et facturer un service aux usagers (« concession ») ;
- le PPP n'est pas un bénévolat de la part du privé, dont l'investissement, en termes techniques, de gestion ou financiers, se justifie par l'attente d'un retour sur investissement.

Des définitions moins souples sont aussi proposées et peuvent bien correspondre à certaines réalités, quoique moins répandues dans le contexte africain. C'est notamment le cas du cadrage proposé par la Banque mondiale, autour de la notion de contrat par l'entité publique dont l'objectif principal est la création d'actifs par l'entité privée (Guide de référence des PPP, Banque mondiale, PPIAF, version 2).

Cette perspective, une fois développée, présente des éléments intéressants. En effet, considérant que chaque aspect peut représenter à lui seul un concept de PPP, l'ensemble fournit des éléments d'analyse et d'appréciation :

- l'objectif peut inclure la création d'infrastructures, leur gestion ou la provision de services aux usagers ;
- les fonctions peuvent inclure l'investissement, la maintenance, le fonctionnement ou la prestation ;
- la rémunération de l'exploitant peut être effectuée par l'utilisateur (usagers-payeurs), la personne publique (État-payeur) ou par les deux ensemble ;
- l'actif créé peut, au terme du partenariat, être la propriété de l'État ou de l'exploitant.

Processus et fonctions de l'EFTP pouvant faire l'objet de PPP

PROCESSUS	FONCTIONS
1. Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et veille macroéconomiques Analyse et veille des emplois
2. Analyse et planification de l'offre de l'EFTP	Analyse et élaboration de la politique Planification du développement Communication et organisation de l'orientation vers les métiers
3. Développement et certification des compétences	Formation des formateurs Infrastructures, équipements et matières d'œuvre Organisation de la formation Gestion des établissements Évaluation et certification
4. Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences	Formation des formateurs Infrastructures, équipements et matières d'œuvre Gestion des établissements Organisation et réalisation de la formation Évaluation et certification
5. Évaluation du dispositif de l'EFTP	Évaluation de l'efficacité interne Évaluation de l'efficacité externe (suivi de l'insertion, suivi de la satisfaction des employeurs)

Source : Les typologies des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle. Présentation de Fructueux Aho et Philippe Béguelin (Étude IIPE-PDK / IFEF).

Enfin, les législations nationales et supranationales encadrent les PPP, les contrats et les modes de contractualisation. Ces cadres législatifs et réglementaires peuvent varier d'un pays à un autre en fonction des objectifs sectoriels ou transversaux du gouvernement. En Afrique, les directives communautaires des organisations régionales sont peu prescriptives dans ce domaine.

Certains types de partenariats en formation professionnelle peuvent donc répondre à une définition stricte du PPP, en particulier lorsqu'un centre de formation professionnelle (CFP) est financé par l'État et que la gestion est confiée au secteur privé ou lorsqu'un centre privé est agréé par le public. Dans un système de FP, dont la performance est tributaire d'une intégration réussie des entreprises, plusieurs PPP différents ont récemment été développés en Afrique de l'Ouest :

- le centre de formation aux métiers portuaires et de logistique du Sénégal est un exemple de PPP ancré sur le principe de la délégation de service public et proche d'un contrat d'affermage : le secteur privé exploite un actif public avec une combinaison de financement d'usagers (élèves) et d'État payeurs (subvention d'équilibre) ;
- dans le cas des Sites de formation agricole au Niger (SIFA), les actifs sont constitués de terres pour la mise en culture, propriétés du secteur privé, d'investissements de l'État (le système d'irrigation et infrastructures) et d'un mécanisme de délégation de gestion à une entité privée (l'organisation paysanne faitière).

Ces montages démontrent que les techniques contractuelles articulant l'investissement, la gestion et les services aux usagers font l'objet d'innovations et qu'il convient de retenir une vision flexible et ouverte de ce que peut constituer un PPP dans la formation professionnelle.

Approches

Orienter la formation professionnelle vers l'emploi est aujourd'hui reconnu nécessaire pour structurer les réformes des politiques publiques en la matière. Il est admis que les réformes de la FP gagnent en efficacité dès lors qu'elles intègrent la participation effective des partenaires sociaux, des acteurs de l'économie et du marché du travail.

Une des questions fondamentales est donc de déterminer quelles approches sont susceptibles d'être déployées pour donner corps à ces partenariats. Trois perspectives sont présentées ici concernant les niveaux possibles, l'impératif d'orientation sur les compétences et la gouvernance du partenariat en lui-même.

L'implication de l'ensemble des acteurs concernés par la formation professionnelle (États, collectivités locales, prestataires publics et privés de la FP, organisations professionnelles patronales et syndicales, autres partenaires spécialisés) reflète les multiples niveaux possibles d'un PPP : institutionnel, sectoriel, territorial et au niveau des établissements :

- au sein même de l'État, les ministères en charge de la FP doivent anticiper et coordonner les stratégies de formation avec les ministères sectoriels (Travail, Agriculture, Transport, Énergie, etc.) ;
- au niveau des filières et branches professionnelles, les partenariats avec les organisations patronales des secteurs économiques doivent se structurer de l'amont à l'aval ;
- au niveau des territoires, les PPP peuvent être un mécanisme pour lier, au niveau local, compétences et bassins d'emploi et pour développer un apprentissage territorialisé ;
- au niveau des établissements, les CFP pourront se rapprocher des professionnels, par leur implication dans les cours, l'accueil des apprenants en stage, mais aussi à travers la certification, l'orientation des apprenants et la gouvernance des centres.

Le dialogue entre le secteur public et le secteur économique privé est une démarche pragmatique, qui implique une conciliation des intérêts du monde économique avec ses contraintes, du monde institutionnel avec ses logiques de pouvoir et de ceux des salariés avec leurs aspirations.

Cette conciliation s'opère de plus en plus autour de la question des compétences, qui engage une refonte de l'espace de la formation et de la certification. Dans les pays de l'OCDE, la distinction entre formations initiale et continue s'amenuise dans la mesure où les systèmes éducatifs cherchent à répondre aux contextes évolutifs de l'économie et de la technologie qui ouvrent une palette de besoins variés auxquels l'offre de formation doit répondre tout au long de la vie. En Afrique, la formation continue est un moyen de pallier les manques de la formation initiale et elle est prise en charge en partie par les PTF et les ONG.

Une intersection entre ces deux types de formation existe dans la conception de compétences communes (référentiels de métier-compétence) pouvant servir aux deux, ce qui permet d'être plus efficient et de répondre aux besoins en compétences des entreprises tout en développant un dispositif de validation des acquis d'expérience (VAE).

Programme d'appui à la formation et à l'insertion professionnelle (PAFIP), en Tunisie

Le PAFIP, financé par l'AFD et l'UE, s'inscrit dans une dynamique d'intégration des politiques d'emploi et de formation professionnelle, pour la recherche d'une meilleure efficacité des actions de FP, notamment en vue de l'insertion professionnelle des jeunes sur le marché du travail.

Le PAFIP a été conçu dans une double dimension : appui à l'élaboration de mesures de politiques publiques (FP et insertion) et appui à leur mise en œuvre dans les territoires.

Sur la base d'un contrat social tripartite signé en 2013 entre l'État, le patronat (Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat UTICA) et le syndicat (Union générale tunisienne du travail UGTT), et de la nouvelle politique de décentralisation, le projet vise à structurer un dialogue social paritaire au niveau des branches et des régions.

Des actions de renforcement de capacités sont mises en œuvre, tant en appui aux organisations professionnelles et syndicales qu'au développement du dialogue autour des actions liées à l'emploi et à la formation.

Cette réalité engage à son tour une adaptation des modalités de reconnaissance et de certification des compétences, plus dynamiques et flexibles que la prépondérante logique du diplôme. En particulier, le niveau des établissements et le rôle des entreprises devraient être mieux définis, impliquant une autre forme de partenariat et une redéfinition des rôles.

La gestion et la gouvernance des PPP pourront aussi servir de vecteur directeur à l'approche adoptée, selon une finalité d'intégration des politiques, de recherche d'efficacité dans la mise en œuvre des actions, ou de renforcement du cadre de dialogue démocratique, politique, social et économique.

Enjeux

Les enjeux de la formation professionnelle déterminent le cadre et l'environnement dans lequel le PPP doit se penser, pour définir les missions et les objectifs de la FP comme politique publique. Les enjeux détaillés ici confortent la nécessité, en plus de la pertinence, pour les États de dialoguer avec les acteurs privés et, pour ces derniers, d'entrer en partenariat étroit avec les acteurs publics.

Les enjeux contextuels

L'enjeu de croissance : le capital humain est un facteur déterminant pour la compétitivité des économies et des entreprises, formelles ou informelles. Une bonne analyse du marché, une production de qualité, une gestion rigoureuse, une stratégie de commercialisation efficace demandent des compétences diverses, aussi bien techniques que celles permettant de s'adapter et d'anticiper. La relation est à double sens : la croissance est un facteur clé pour l'insertion des formés par la provision d'emplois et d'opportunités.

L'enjeu social : la population du continent africain continue de croître à un rythme rapide, avec 10 millions de jeunes arrivant chaque année sur le marché du travail. Le sous-emploi est une caractéristique commune à toutes les économies du continent. L'adéquation entre une formation de qualité et les besoins du marché du travail est une des conditions de l'accès à des revenus décents et à une meilleure cohésion sociale.

L'enjeu de la globalisation : le numérique, le changement climatique, l'énergie, l'urbanisation ou la sécurité alimentaire sont autant de défis, d'ampleur globale mais d'incidence locale, qui ne peuvent être relevés sans compétences adaptées et sans capacités d'innovation. « Le monde change, le travail change, la formation continue ! » (adage énoncé par une participante à l'atelier).

L'enjeu des formes de travail : les pays d'Afrique sont caractérisés par la forte prévalence du secteur informel ainsi que par la pluriactivité et la mobilité des individus, autant en milieu rural qu'urbain. Les politiques de formation professionnelle doivent reconnaître ces réalités et s'adapter pour ne plus répondre uniquement aux besoins de l'emploi formel.

Les enjeux de la formation professionnelle

L'enjeu des compétences : compte tenu des évolutions contextuelles mentionnées, le besoin de compétences, qu'il soit pour l'individu, l'entreprise ou l'économie, ne se formule plus seulement en termes de qualifications techniques et théoriques. Il s'agit désormais également de développer des soft skills (compétences non techniques et transversales) : capacités d'innovation, d'initiation, d'entreprendre, d'adaptation, de communication. Par ailleurs, le développement des compétences doit aussi pouvoir s'adapter, en continu, aux enjeux économiques formulés dans les stratégies de développement issues des acteurs économiques publics et privés nationaux.

L'enjeu de la certification : avec la multiplication des besoins en compétences et l'adaptation de l'offre de formation à un public hétéroclite, ainsi que son adaptation à une économie en évolution technologique permanente, il devient impératif de revoir les modalités de reconnaissance des compétences, de certification et de qualification, les cadres nationaux et les passerelles entre différents types de formation et d'enseignement, ainsi que la légitimité de différents acteurs dans le processus, dont les entreprises, les CFP et les commissions nationales.

L'enjeu du financement : la qualité des formations dépend en partie de l'accès à des ressources matérielles importantes. Le recours aux financements publics est limité par une assiette fiscale de faible ampleur obligeant les gouvernants à prioriser les domaines qui touchent les bénéficiaires les plus nombreux (éducation de base, santé). La FP, qui concerne une population spécifique tout en demandant un investissement financier par apprenant plus élevé que celui de l'éducation générale, se retrouve désavantagée et manque de ressources humaines, matérielles et financières. Les taxes pour la formation professionnelle, en général prélevées sur la masse salariale déclarée, si elles sont de plus en plus utilisées, sont encore faiblement réallouées aux

dispositifs de la FP et souvent peu exploitées pour renforcer les investissements dans le secteur de la FP. Les systèmes de partage de financement entre le public et le privé font défaut pour combler le déficit financier public. La qualité de la FP en est affectée, et faute de PPP efficaces, les entreprises, désillusionnées par l'offre de formation initiale et continue, peuvent préférer investir en interne.

Les enjeux des partenariats publics-privés

L'enjeu de l'échelle locale : « Le niveau local, c'est là que tout se joue », selon la directrice de cabinet du ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat du Sénégal. Un partenariat effectif arrivera à ancrer la formation professionnelle aux besoins du territoire (région, département), grâce à l'implication des acteurs locaux et à l'exploitation de leur connaissance du contexte de proximité.

L'enjeu de l'autonomie des centres de formation professionnelle (CFP) : la pertinence des contenus de formation, la flexibilité de l'offre, la réactivité face aux besoins en compétences et aux opportunités sur le marché du travail, la qualité des mécanismes et des approches d'apprentissage, tout comme la possibilité de recruter des professionnels pour former, dépendent en grande partie d'une autonomisation dans la gestion des CFP, impliquant un partage des responsabilités.

L'enjeu de la coordination : il peut être nécessaire de structurer les réseaux d'acteurs pour faciliter la mise en place de partenariats entre blocs compacts, tant au niveau du privé (les branches professionnelles et les secteurs économiques) que du public (différents ministères, de tutelle ou sectoriels), afin d'assurer notamment une complémentarité et la synchronisation des appuis. Si elle s'accompagne d'un dispositif et d'un processus de décision paritaire, cette coordination trouve des solutions tant au niveau de l'adaptation de l'offre de formation qu'au niveau de son organisation et de son financement.

L'enjeu de la régionalisation : faut-il régionaliser le concept de PPP, par exemple à travers une directive de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) pour une même compréhension et un même contenu au niveau de la sous-région, et adapter les actes d'application à chaque pays ?

L'enjeu de la pérennité : la pérennité des cadres de concertation, du dialogue politique et institutionnel dépendra sans doute de l'acceptation par les acteurs des repositionnements requis dans leurs rôles respectifs, et de la bonne articulation des intérêts de chacun.

1.2. Caractériser le rôle des acteurs et les types de PPP

Les types de partenariat et les rôles des acteurs en leur sein sont déterminés en amont par le processus ou la fonction de la formation professionnelle objet du PPP et par le degré de coopération entre les acteurs. Dans chaque cas, différentes instances pourront être créées ou renforcées pour animer l'association.

Les rôles des acteurs du partenariat

Les cadres publics considèrent souvent, par rapport à leur rôle, que « tout est question de pouvoir » (représentant de ministère, Sénégal). Les acteurs des projets de développement de partenariats sur le terrain font souvent face à de telles prises de position et les démarches d'opérationnalisation des réformes se heurtent régulièrement à des administrations publiques qui gardent jalousement leurs prérogatives en matière de gouvernance, même si elles reconnaissent elles-mêmes qu'elles font face à une faiblesse institutionnelle ou organisationnelle.

Les représentants du privé, quant à eux, insistent sur le fait que le rôle des entreprises est de produire et que celui de former incomberait à l'État, duquel ils n'attendent qu'une seule chose : délivrer une main-d'œuvre compétente et qualifiée. Ces réactions montrent que certains acteurs de l'économie formelle n'ont pas encore intégré l'importance d'investir dans les compétences au même titre qu'investir dans la productivité pour faire du profit.

Les constats sont unanimes : lorsque les économies formelle et informelle sont absentes de l'élaboration des curricula de formation, des procédures de qualification et de la formation elle-même, le taux d'insertion est insatisfaisant et l'économie peine à recruter la main-d'œuvre dont elle a besoin. Il est par conséquent erroné de prétendre que le rôle des entreprises est confiné à celui de la production.

Il est important de recadrer régulièrement les rôles des différents acteurs, au fil de l'évolution des enjeux du secteur de la FP, des perspectives de l'économie, des freins à la mise en œuvre de partenariats et des capacités des acteurs.

Typologie des acteurs et instances de partenariats dans la formation professionnelle

TYPE D'ACTEUR	ACTEURS
<i>Acteurs publics</i>	<i>Ministères Structures déconcentrées Établissements publics de formation Organismes nationaux (fonds de financement, offices/agences, etc.) Collectivités territoriales</i>
<i>Partenaires sociaux et économiques privés</i>	<i>Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels Entreprises Organisations syndicales</i>
<i>Établissements privés de formation</i>	<i>Organisations non gouvernementales - ONG Organisations de la société civile - OSC Associations des parents</i>
<i>Apprenants</i>	
<i>Autres acteurs</i>	<i>Partenaires techniques et financiers (PTF), etc.</i>
INSTANCES	ORGANISATION
<i>Instances politiques</i>	<i>Niveau national (responsables politiques des structures) Structure administrative (secrétariat permanent) Délibèrent sur les résultats de travaux préparés par des structures administratives techniques</i>
<i>Instances techniques</i>	<i>Experts techniques des différentes structures impliquées Travaillent sur une thématique bien précise (ex : commission en charge de l'identification des besoins en compétences dans le secteur du tourisme) De nature technique ou exécutive</i>

Source : Les typologies des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle. Présentation de Fructueux Aho et Philippe Béguelin (Étude IIPE-PDK / IFEF).

Aujourd'hui, la mission principale des décideurs politiques est de faire émerger des systèmes de FP performants, capables de qualifier et d'insérer un nombre croissant de jeunes sur le marché du travail, à des niveaux toujours plus divers. Cela implique de porter un regard lucide et critique sur les résultats du système et d'en identifier les forces à conforter mais surtout les faiblesses à corriger.

Il s'agit à la fois de lutter contre les sorties sans qualification, d'amener davantage d'élèves vers la formation professionnelle et d'offrir aux apprenants de nouveaux services de soutien, d'accompagnement ou d'aide à l'orientation, qui les prépareront à être plus performants et plus compétitifs sur le marché du travail.

L'élargissement de l'accès à la formation professionnelle et technique ainsi que la prise en charge des besoins spécifiques de chaque territoire en matière de qualification supposent, en amont, la réorganisation et la création de nouveaux dispositifs à même d'apporter les réponses adéquates aux besoins individuels et collectifs.

Pour le niveau local, qui représente un enjeu de taille, le rôle du politique est de fournir un cadre, de définir des programmes nationaux et des objectifs à atteindre. Encore faut-il que l'ensemble des acteurs (ministères, établissements publics et privés de formation, organisations patronales et syndicales, PTF, ONG, collectivités locales, etc.) soient en mesure de s'engager pour mettre en œuvre la politique définie et surtout de la décliner en fonction du contexte local.

Une typologie de partenariats au service de l'action en Afrique

Une étude intitulée « Les acteurs et les types de partenariat pour une formation professionnelle performante » a été initiée en 2017, dans le cadre de la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop), par l'IPE-Pôle de Dakar avec le soutien de l'IFEF. Cette étude a permis de schématiser et de présenter les types de partenariat sur la base des expériences de développement de la formation professionnelle des pays de l'OCDE, d'Afrique subsaharienne et d'Afrique du Nord tout en indiquant le niveau de collaboration que peuvent entretenir les différents acteurs.

L'étude a classé les différents niveaux de collaboration entre les instances publiques, économiques et civiles des pays en quatre catégories. Classés par ordre croissant en fonction de la fréquence et de la qualité des interactions entre les partenaires et de leur engagement mutuel, il s'agit de partenariats informatifs, consultatifs, concertatifs et contributifs.

Les différents acteurs impliqués et les processus relatifs à la planification, à la gouvernance, à la mise en œuvre et à l'analyse de la formation professionnelle ont été ainsi identifiés et répertoriés. Pour chacun des quatre types de partenariat, une représentation matricielle à deux entrées (acteurs/processus et fonctions de la formation) a été construite. Enfin, pour chaque fonction, les rôles de chacun des acteurs ont été consignés dans les cellules de chaque matrice.

Cette approche vise à mettre un outil au service des pays entreprenant des réformes de leur système de formation professionnelle. Elle vise à permettre l'élaboration d'un état des lieux du ou des partenariats établis et de jalonner les réformes à entreprendre. Les applications potentielles incluent de :

- évaluer l'implication réelle des acteurs (formels ou informels) dans le système de FP local, national ou sectoriel, en inscrivant les rôles effectifs de chaque acteur dans une matrice vierge ;
- identifier les acteurs socio-économiques à mobiliser ou à stimuler pour construire le type de partenariat souhaité ou encore les modifications de rôles nécessaires pour atteindre le type visé par une politique nationale ou sectorielle de formation ;
- réaliser une auto-évaluation, pour chaque acteur impliqué, de son rôle, ses fonctions et possibilités d'évolution ;
- constituer un modèle de termes de référence pour déterminer le mandat des acteurs potentiels dans un nouveau partenariat ;
- comprendre les conditions et prérequis pour faire évoluer un partenariat d'un type vers un autre, de niveau plus élevé.

Une approche et des outils semblables ont été adoptés par la Banque mondiale dans le cadre de la démarche Systems Approach for Better Education Results (SABER), qui pourront aussi être exploités dans le cadre de la construction de dialogue et de partenariats autour de la formation professionnelle (voir <http://saber.worldbank.org/index.cfm>).

1.3. Développer une culture partenariale multidimensionnelle

Afin de construire ces PPP efficaces et performants, il convient de rappeler que si la culture partenariale est à l'œuvre à différents niveaux pour la formation professionnelle en Afrique, elle demande des efforts, l'investissement des différents acteurs, des rôles et responsabilités bien discutés et définis, etc.

En parlant de culture partenariale multidimensionnelle dans le contexte africain de la formation professionnelle, on fait référence à des thématiques telles que la mutualisation des outils et ressources de la FP, le renforcement du partenariat sud-sud entre pays et acteurs africains, la nécessaire coordination des PTF au niveau international et au niveau de leur appui aux pays africains, et ce, pour renforcer la synergie entre acteurs de la FP.

Mutualisation des outils et ressources

Afin de répondre au besoin de rénover les politiques de formation professionnelle, on note une multiplication d'initiatives de mutualisation au niveau du continent africain dont l'objectif est de permettre aux pays de gagner à la fois du temps et de l'argent en mettant en commun leurs outils, ressources, connaissances et expériences. Une expérience particulièrement ambitieuse est développée depuis 2016 en Afrique de l'Ouest par le Cadre de concertation des ministres de l'Emploi et de la Formation professionnelle (CCMEFP) de l'espace UEMOA, lui-même créé en 2009.

Créé pour servir de cadre d'échange et d'instrument de coordination entre les huit pays membres, le CCMEFP associe également les pays voisins de l'espace communautaire. « Le but est de renforcer la coopération et la collaboration entre les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) en vue de rendre plus efficaces les politiques nationales et sous régionales en matière d'emploi et de formation professionnelle. »

Le cadre est administré par le secrétariat permanent de l'UEMOA et animé, tous les ans, par une conférence des ministres. Ses actions principales se structurent autour de programmes de renforcement de l'emploi, la mise en place de systèmes d'information performants sur l'emploi, le développement et le renforcement des offres de formations des pays membres.

Le projet de plateforme de mutualisation des ressources et outils de la formation professionnelle a été adopté par les ministres de l'UEMOA lors de la huitième conférence du CCMEFP, tenue à Lomé (Togo) le 8 septembre 2017. L'objectif est d'aboutir à un cadre pratique, sécurisé et dynamique d'échange de ressources et d'outils afin de permettre aux pays membres, par des actions d'adaptation et de contextualisation, de développer plus rapidement et à moindre coût leur dispositif et leur offre de formation professionnelle.

En amont de l'adoption de cette plateforme, les pays de l'UEMOA ont mis en œuvre un projet partenarial connu sous le nom de « Paquet minimum de coopération (PMC) », au cours duquel chaque pays a réalisé l'ingénierie de formation et des référentiels de formation pour deux métiers, selon une approche harmonisée fondée sur l'approche par les compétences (APC), référentiels qui seront mis à la disposition de tous.

La plateforme est composée d'une bibliothèque virtuelle dynamique pour que chaque pays puisse exploiter et adapter des ressources et des outils de formation professionnelle à son contexte national. La plateforme est régie par un protocole d'entente entre adhérents, indiquant notamment les critères d'acceptation des ressources, la mainlevée sur les droits d'auteur, les mécanismes de validation et d'accréditation.

Ce projet souligne divers aspects que la culture partenariale permet de renforcer : i) l'harmonisation, puisque au-delà de la mutualisation d'outils, il s'agit de mutualiser les méthodologies d'élaboration des programmes, sous forme de manuels ; ii) l'ouverture, au reflet d'une acceptation implicite que le besoin répond à une réalité de mobilité et de libre circulation des apprenants sur le continent ; iii) l'engagement, avec un mécanisme de revolving impliquant le partage des nouvelles ressources créées une fois adaptées ; et iv) la solidarité, matérialisée par l'appui fourni par certains adhérents aux pays moins avancés dans la finalisation de leurs référentiels et l'opportunité fournie à de nouveaux adhérents de rejoindre la plateforme.

Coordination des PTF

La coordination entre PTF et leur alignement avec les pays partenaires structurent la Déclaration de Paris qui reste plus que jamais d'actualité. Les partenariats entre PTF se développent à plusieurs niveaux, du global au local. Au niveau global, la VET-Toolbox de l'Union européenne, développée avec cinq agences bilatérales de pays membres, répond aux objectifs de la Déclaration de Paris. Au niveau des pays bénéficiaires, des initiatives telles que le regroupement des PTF autour du Programme d'appui à la politique sectorielle (PAPS) de l'EFTP au Burkina Faso est un exemple des synergies possibles.

La VET-Toolbox facilite le soutien dans les domaines de l'EFTP en promouvant un enseignement et une formation professionnels inclusifs et fondés sur la demande. L'approche soutient les pays dans la mise en œuvre des réformes de l'EFTP et du marché du travail en mettant notamment l'accès sur une FP planifiée en fonction des besoins du marché du travail et l'implication du secteur privé dans la FP.



Expertise ciblée à court terme et conseils



Financement d'initiatives qui favorisent l'inclusion des groupes vulnérables dans l'EFP



Partage des bonnes pratiques, de méthodes et d'outils qui encouragent la mise en réseau, le dialogue et l'échange d'expériences (à travers une plate-forme web, des séminaires locaux et régionaux et des jumelages).

Le programme d'appui est financé par l'Union européenne et mis en œuvre à travers un partenariat entre LuxDev, Enabel, British Council, la GIZ et l'AFD. La VET-Toolbox cherche à aligner ses services et produits aux politiques menées par les pays bénéficiaires tout en engageant davantage le secteur privé dans l'orientation et l'exécution de ces politiques de FP. Par ailleurs, la flexibilité du modèle d'appui proposé favorise l'inclusion de différentes identités organisationnelles.

En amont de l'engagement de la VET-Toolbox, le rapprochement des PTF et leur alignement sur les politiques publiques nationales sont illustrés par l'exemple du Burkina Faso. Le Programme d'appui à la politique sectorielle de l'EFTP (PAPS/EFTP) du Burkina Faso a débuté en 2012 avec l'appui financier de nombreux bailleurs, dont LuxDev, l'AFD et les coopérations autrichienne, taïwanaise, monégasque et suisse. Les bailleurs se sont alignés avec les priorités de l'État burkinabé inscrites dans le Plan d'action de la politique nationale d'enseignement et de formation techniques et professionnels (PA-PN/EFTP) élaboré en 2010.

Les axes porteurs sont la mise en place d'un Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage, l'amélioration de l'adéquation formation-emploi et la mise à disposition des ministères (de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi ; des Enseignements secondaire et supérieur ; et de l'Éducation nationale et d'Alphabétisation), d'outils et de ressources humaines pour orienter et piloter le secteur de l'EFTP.

Les partenaires se sont notamment mobilisés autour de groupes et sous-groupes thématiques. L'expérience a cependant démontré que l'instabilité institutionnelle est un facteur limitant de la mutualisation et de la coordination, impliquant une perte de la mémoire institutionnelle, un degré de dispersion et un perpétuel recommencement des actions et formations. Cette situation soulève la question des éléments à inscrire de manière durable dans les institutions nationales pour en assurer la continuité malgré les changements politiques.

La mise en place d'un schéma directeur pour la formation professionnelle à Ségou, au Mali, peut, à cet effet, constituer une forme de solution alternative pour pallier cette instabilité. Le schéma expérimenté est assorti d'un cadre de gestion partenarial régional et doté d'un secrétariat permanent. Comme tous les acteurs sont tenus de le respecter, la pérennité est mieux assurée.

1.4. Perspectives et pistes envisagées

Le partenariat public-privé et le rôle clé du dialogue entre tous les acteurs apparaissent désormais fondamentaux pour répondre aux enjeux de développement économique des pays. Ainsi, pour une formation professionnelle performante et une insertion réussie des apprenants, le dialogue devrait être institué au niveau des institutions politiques, des filières représentatives des secteurs économiques, des territoires et des établissements de formation.

Au-delà du partenariat public-privé au niveau central portant sur la gestion et le financement des centres de formation, le dialogue devra se tourner vers la régionalisation du pilotage de la formation professionnelle et s'élargir pour considérer le renforcement des partenariats public-public (déconcentration et décentralisation) et privé-privé (organisation/structuration des branches professionnelles et des secteurs économiques). Il devrait alors contribuer à la mise en place ou au renforcement de relations entre les centres de formation et les entreprises pour la formation par alternance, duale, et l'apprentissage.

L'enjeu aujourd'hui n'est plus tant de financer la construction de centres de formation au statut plus ou moins dérogatoire, il est de soutenir l'intégration dans les politiques publiques des principes du PPP et pas seulement dans les textes mais aussi dans les faits.

Cette approche bouscule les missions des uns et des autres : les États doivent accepter de déléguer une partie de leurs missions régaliennes à d'autres acteurs, plus proches du terrain et des réalités, pour se concentrer sur leur mission de pilotage, de régulation et de contrôle. Les acteurs privés doivent accepter de faire jouer leur responsabilité sociale d'entreprise et d'assurer des missions de service public. L'affermage et la délégation de gestion des actifs publics à des consortiums d'entreprises ou à des organisations professionnelles par branche mériteraient d'être développés et encadrés.

Pour que les acteurs reconnaissent que leurs rôles dans la FP sont amenés à changer, il serait utile de mettre en place des stratégies de communication insistant sur la nature gagnante-gagnante du partenariat et sur les avantages que les partenaires peuvent tirer de chaque situation. Ces stratégies contribueraient également à ce que le secteur privé reconnaisse l'importance d'investir dans les compétences, soulignant ainsi les avantages que les entreprises peuvent tirer de leur implication dans les formations initiale et continue.

L'importance d'assurer la pérennité, notamment financière, des cadres de concertation et de partenariat demeure une préoccupation. L'autonomie des centres de formation et des fonds de financement est à rechercher. La mobilisation des financements privés est une piste à explorer, avec la possibilité de répartir le financement entre les usagers et l'État, assorti d'incitations financières publiques sous la forme de subventions, de prêts ou de garanties de prêt.

L'amélioration de la synchronisation, de la complémentarité et des mécanismes de collaboration avec et entre les PTF, les institutions multilatérales et régionales, sont autant d'éléments à prendre en considération. Des initiatives telles que la Pefop de l'IPE-Pôle de Dakar ou le Cadre de concertation de l'UEMOA sont à approfondir et à renforcer, comme instruments facilitateurs de dialogue, de collaboration et de réseautage.

Enfin, certains outils nécessitent d'être affinés et enrichis, tels que les matrices de typologie partenariale, dans lesquelles les objectifs des partenariats et les bénéfices que chaque acteur peut en tirer sont précisés, les statuts juridiques potentiels pour chaque type sont indiqués tout en étant assortis d'un guide d'utilisation ainsi que d'une méthode de construction de partenariat.

2.

Les PPP pour adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins de l'économie

L'insertion sociale et professionnelle des jeunes est devenue un enjeu majeur pour tous les pays du Nord et du Sud. L'ouverture et la diversification des marchés renforcent davantage le besoin de compétitivité des entreprises pour qui le développement des compétences devient un investissement stratégique. Dans un contexte de forte croissance démographique, de ressources domestiques limitées et où beaucoup d'enfants en âge d'être scolarisés à l'enseignement de base ne le sont pas (enfants hors de l'école), la grande majorité des ressources en faveur de l'éducation sont orientées vers l'enseignement de base, alors que l'offre de formation doit s'ajuster au plus près des besoins de l'économie. L'identification des besoins en compétences et l'évaluation externe sont des démarches clés qui seront mises à profit de la formation formelle alors que la rénovation de l'apprentissage constitue un vecteur de développement du secteur informel, secteur majoritaire dans les économies des pays du Sud.

2.1. Outils et approches d'identification des besoins en compétences de l'économie

L'identification et l'analyse des besoins en compétences actuelles et nouvelles sont un impératif pour le développement des politiques de FP. Cette identification repose sur deux types de données : d'une part, les données basées sur les secteurs économiques et les métiers ; et, d'autre part, sur les compétences en termes quantitatif et qualitatif ainsi que sur les perspectives de recrutement des entreprises à moyen et long terme. Dans les pays du Nord, ces données sont croisées avec l'évaluation positive ou négative faite par les entreprises sur les compétences reçues par les formés des systèmes de FP.

L'organisation, l'obtention et l'analyse de l'ensemble de ces données sont nécessaires pour assurer l'adéquation entre l'offre de formation et le besoin en compétence du marché du travail.

Pour un État, le défi est double : le premier défi consiste à mettre en œuvre un système informatique apte à renseigner l'évolution des métiers et des emplois à travers l'intensité du recrutement de la main-d'œuvre pour ces métiers ; et, le second défi, une fois les données analysées, est de faire évoluer et de réguler l'offre de formation en fonction des tendances observées.

Pour mettre en œuvre l'identification des besoins en compétences, le partenariat entre l'État et les entreprises est indispensable. Pour se réaliser, il nécessite d'avoir un État prêt à organiser le dispositif informatif avec les entreprises et un secteur privé structuré, en capacité d'organiser la réponse sur ses besoins en compétences.

Les évolutions impactant l'économie, la formation professionnelle et leurs enjeux

Les orientations stratégiques économiques des États, les évolutions stratégiques des entreprises en fonction des tendances des marchés, la demande des consommateurs, les sauts technologiques et les contraintes liées à l'environnement sont autant de facteurs qui influent sur l'évolution du profil des ressources humaines. Ces évolutions nécessitent de conforter et d'acquérir de nouvelles compétences pour l'exercice de métiers

existants ou nouveaux. Elles favorisent le regroupement ou l'éclatement des secteurs d'activité, voire une modification de la taille et une restructuration plus moderne des entreprises. Le dispositif de formation est voué à une constante adaptation avec, comme conséquence, une réorientation permanente des contenus des référentiels, de la formation continue des enseignants et des investissements. Bien gérer ces évolutions exige une adaptation basée sur une bonne information qui prenne en compte les nouvelles orientations stratégiques des États et de leur économie.

Outils et méthodes d'identification des besoins

Trois approches principales sont actuellement en vigueur : l'approche sectorielle, l'approche territoriale et les deux approches en complémentarité. L'European Training Foundation (ETF) a élaboré six guides d'identification des besoins en compétences et des fiches pratiques avec une approche sectorielle et territorialisée en Tunisie.

Outils et approches d'identification des besoins de l'économie en FP

APPROCHES	OUTILS	ACTEURS	OBJECTIF / RÔLE
<i>PRÉREQUIS : Vision des priorités de l'État sur le développement économique Structuration et regroupement du patronat de l'économie formelle et informelle</i>			
<i>Sectorielle Territoriale Sectorielle et territoriale</i>	<i>Diagnostic de l'économie Diagnostic du dispositif de FP Études ponctuelles des emplois et des dynamiques (Maroc) Études de l'insertion et de satisfaction des entreprises (Sénégal) Répertoires des entreprises, des métiers et des emplois</i>	<i>Convention/charte patronat et État Observatoires de branches professionnelles gérés par le patronat</i>	<i>Structuration de l'économie en 13 secteurs (Côte d'Ivoire), 335 branches prof. au Maroc</i>
		<i>Comité d'élaboration des études éco au niveau régional (Tunisie) animé par la FP régionale</i>	<i>Planification de l'offre de formation (Maroc)</i>
<i>Financement : taxe professionnelle, État</i>			

Source : Restitution du travail de groupe de travail sur l'identification des besoins.

Les représentants africains à l'atelier de Dakar ont mentionné plusieurs outils, études et enquêtes utilisés pour l'identification des besoins de l'économie en compétences, et qui pourraient être renforcés et rendus plus pertinents grâce aux partenariats :

- le diagnostic de l'économie nationale, à travers une étude des politiques et l'exploitation des données statistiques fournies en général par le ministère de l'Économie ;
- le diagnostic sectoriel, mené par les branches professionnelles, pour déterminer les perspectives de développement et d'investissement des entreprises ;

- les diagnostics du dispositif de FP, grâce à une enquête de satisfaction auprès des entreprises, orientés sur les besoins (par exemple, le baromètre établi par la chambre de commerce de Pointe-Noire en RDC pour gérer les besoins en mécanique automobile) ;
- les études d'opportunité pour tout projet de création d'un CFP, notamment en relation aux branches professionnelles ;
- l'analyse des données d'insertion professionnelle, pour identifier les filières à renforcer, à implanter ou à supprimer durablement ou temporairement ;
- l'analyse régionale économique et sociale (AES/Tunisie), afin de fournir un diagnostic précis d'opportunités territoriales, ce pour quoi il peut exister un guide méthodologique d'élaboration, ou le plan régional de développement.

Au niveau de l'élaboration des référentiels de formation, les approches utilisées sont en général issues de l'approche par les compétences et impliquent :

- les analyses de la situation de travail (AST) permettent d'identifier les compétences nécessaires pour l'exercice d'un métier, ou les fiches métiers prospectives à cinq ans (Maroc), autrement appelées « fiches compétences » ;
- les répertoires emplois-métiers, ou emplois-compétences.

Les observatoires de l'emploi, à l'écoute des branches professionnelles, constituent un outil pour mettre en adéquation des produits de la FP avec les besoins du marché de l'emploi. Ils seraient idéalement indépendants, dotés d'un système de gouvernance paritaire incluant le patronat. Pour assurer la soutenabilité du système de suivi, ces observatoires devraient être financés par la taxe professionnelle.

Il est fondamental de s'assurer que toute innovation ou réforme du système d'évaluation de la FP soit portée par une volonté politique et administrative : si les responsables politiques changent, les cadres de l'administration restent. Dans la plupart des cas, les lois et le cadre juridico-administratif existent mais ne sont pas mis en application.

La création des observatoires nécessite de privilégier une part d'indépendance politique et d'établir systématiquement des liens avec les acteurs importants parfois négligés, que sont notamment les ministères du Plan, de la Fonction publique, les collectivités locales, pour améliorer le suivi du secteur informel.

Prospection de la dynamique emploi-formation par l'Observatoire Métiers, au Maroc

L'Observatoire Métiers et Compétences de Branches Professionnelles et de Régions (OdB), sous l'égide de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), est un dispositif d'analyse prospective de la dynamique emploi-formation.

Il pilote la réalisation d'études sectorielles, financées par la taxe de la formation professionnelle (TFP), au profit de l'ensemble des branches professionnelles et des régions, qui constituent une source privilégiée d'information sur l'évolution économique et l'identification des besoins en formation visant l'employabilité ou la mise à niveau des compétences.

Deux mécanismes séquentiels sont mis en œuvre par les branches professionnelles dans leur dimension nationale sectorielle et leur déclinaison territoriale et régionale : i) l'analyse stratégique, qui anticipe les mutations de chaîne de valeur des entreprises ; et ii) l'ingénierie de formation, qui traduit ces mutations en emplois, métiers et compétences. Les résultats font l'objet d'un processus de communication et d'accompagnement à l'appropriation par les entreprises et les parties prenantes.

La gouvernance de l’OdB est paritaire. Ses partenaires incluent le Comité central des contrats spéciaux de formation (public-privé), le secrétariat d’État à la Formation professionnelle, les associations professionnelles de la CGEM, les groupements interprofessionnels d’aide au conseil, et les cabinets de conseil.

La déclinaison des macrostratégies sectorielles au niveau des branches professionnelles et leur intégration au niveau régional contribuent à faire émerger des « spécialisations intelligentes » au niveau des régions, génératrices de valeurs et d’emplois. L’ingénierie de formation, quant à elle, produit, au niveau secteur et région, un référentiel de qualifications constitué de fiches « Métiers » et « Compétences », exprimées sous forme de résultats d’apprentissage, qui instruisent les plans d’actions de formations initiales ou continues, et contribuent à l’adéquation emploi-formation.

Différentes instances partenariales ont été mise en place pour exploiter ces outils, dont les observatoires nationaux de l’emploi et la formation (ou des qualifications) au Burkina Faso, au Mali, en Tunisie, les comités de branches professionnelles en Côte d’Ivoire, les observatoires métiers au Maroc ou les comités régionaux en Tunisie.

Il est important que le choix et l’exploitation des outils et approches par les instances concernées soient encadrés par des bases juridiques et réglementaires claires, qu’il s’agisse de lois, décrets, arrêtés ou ordonnances imposées par l’État ou de conventions collectives de branches, de chartes ou de conventions-cadres de partenariat issues d’une négociation entre les acteurs.

Création de 13 comités de branches professionnelles en Côte d’Ivoire

Un processus de réforme de la formation professionnelle est engagé en Côte d’Ivoire pour améliorer le taux d’insertion des jeunes grâce à des formations plus pertinentes. Une convention-cadre de partenariat entre les organisations professionnelles du secteur privé, les chambres consulaires et le ministère en charge de la formation professionnelle et technique a été signée.

L’activité économique a été structurée et stabilisée en 13 branches professionnelles avec la participation de gestionnaires de ressources humaines, managers, chefs d’équipe d’usines, chefs de production et autres techniciens, tout comme les représentants de cabinets ministériels, ministères techniques, centres de formation, instituts de formation des formateurs, agences et fonds de formation professionnelle.

Pour chaque branche, un comité de branche professionnelle a été créé grâce à l’information, la sensibilisation, la mobilisation et la coordination des professionnels concernés. La coordination est assurée par le secteur privé, avec l’assistance technique du secteur public. Divers autres organes d’animation ont été mis en place, dont des Comités paritaires de pilotage (CPP), un Conseil national des branches professionnelles (CNBP) dont la présidence revient au secteur privé, et des commissions professionnelles consultatives.

Dans le secteur hôtellerie et tourisme par exemple, la démarche a inclus des visites en entreprise, des ateliers d’AST (Analyse de la situation de travail), l’élaboration de programmes selon la démarche APC, et une phase expérimentale pour la rénovation de l’offre de formation dans trois secteurs du tourisme. Cette collaboration a doté chaque comité et branche d’une cartographie du secteur, contenant un répertoire métiers et des fiches métiers, permettant à l’ingénierie pédagogique de prendre en compte dans l’élaboration des curricula de formation les besoins du secteur privé (attentes en termes de compétences) et de mettre en immersion les enseignants qui étaient coupés du monde économique.

Quel que soit le degré de formalité du partenariat, l'implication des entreprises comme principaux exploitants des compétences au sein de l'économie, et donc comme bénéficiaires, est fondamentale. Leur degré de préparation pour y contribuer est cependant souvent faible. Pour guider l'action des décideurs politiques, des outils comme la GPEC/GPECT (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences/territorialisée) s'avèrent indispensable pour informer le plus directement possible les orientations du secteur.

L'absence de répertoires métiers, ou le manque de finalisation ou de mise à jour des référentiels de formation, handicape fortement la mise en œuvre d'une adéquation avec les attentes du marché de l'emploi. Par ailleurs, la prise en compte des besoins du secteur informel, malgré son importance, n'a pas encore été clairement formulée. Enfin, les outils cités en amont, bien qu'ayant le mérite de fournir des orientations, sont majoritairement statiques et lourds à mettre en œuvre : il est nécessaire que les données fassent l'objet d'actualisation systématique pour ne pas freiner la réactivité de la formation professionnelle face aux besoins.

Définition des besoins locaux de formation par des comités régionaux en Tunisie

Face au déséquilibre des régions, dans le cadre de la décentralisation du dispositif de formation professionnelle et d'emploi, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) a commencé en 2012 à stimuler des partenariats au niveau régional pour la définition des besoins en renforcement des RH tout comme pour le développement et la gestion du dispositif régional de FP. L'exercice avait pour objectif de négocier un partenariat effectif et reconnu sur la base de programmes et projets tangibles, articulés autour des stratégies de développement de la région et de favoriser la participation des autorités et organismes régionaux et partenaires économiques concernés.

Les outils d'analyse économique et sociale exploités pour l'identification, la réalisation et le suivi des projets de développement des ressources humaines incluent, entre autres, un cadre méthodologique d'accompagnement de la région, un guide de diagnostic d'un centre de formation professionnelle et un guide de formulation de Dossier de Projet à Prescrire (DPP).

Un comité régional de suivi et de validation est constitué, regroupant les acteurs socio-économiques privés et les administrations techniques concernées de la région, pour le suivi de la mise en œuvre du programme de développement du dispositif de formation professionnelle. L'ensemble des activités est exécuté sous la supervision du gouverneur de chaque région. Le Directeur régional de la formation professionnelle et de l'emploi en assure la coordination.

De nombreuses réponses alternatives aux besoins en compétences des régions se sont traduites par des projets de création ou de restructuration des établissements de formation professionnelle.

Conclusions

L'analyse des besoins vise à décrire et à documenter les écarts entre les compétences actuelles et celles visées. Elle rend possible l'introduction d'autres moyens d'apprentissage, d'autres projets et d'autres types de solutions. Elle rend justice à toute la portée que peut avoir une offre de formation pertinente et de qualité.

Malgré les contraintes, presque tous les pays ont mis en place un partenariat public-privé pour l'identification et la gestion des besoins en compétences. La véritable valeur ajoutée consisterait à choisir de manière pertinente une combinaison d'outils et de méthodes en fonction du contexte et des enjeux stratégiques.

La perspective la plus prometteuse semble être la mise en place de centres de formation dans le cadre d'une collaboration/partenariat avec une branche professionnelle. Cette démarche, lancée au Sénégal, timide au Togo, à l'étude au Cameroun, fournit l'opportunité d'exploiter des données sur les besoins de chaque secteur en flux continu.

2.2. Outils d'évaluation externe

L'un des objectifs les plus importants d'un dispositif de FP est de mesurer son efficacité en termes d'insertion professionnelle des personnes formées et diplômées. Cette mesure doit pouvoir établir si l'insertion professionnelle est réalisée au sein d'entreprises ou en auto-emploi. Elle doit également mesurer si le jeune a poursuivi ses études ou s'il est au chômage. En outre, cette évaluation doit s'étendre aux entreprises et mesurer leur satisfaction concernant les compétences acquises par la personne employée.

La pluralité des situations nécessite des outils adaptés aux spécificités de l'économie nationale, locale et sectorielle. Le résultat de l'évaluation externe de la FP permet de réguler l'offre de formation tant en termes quantitatif que qualitatif. Ils impliquent aussi une formation continue des enseignants qui doivent adapter leurs compétences en fonction des filières les plus pourvoyeuses d'emplois. En Afrique, l'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés de la FPT doit prendre en compte l'insertion dans l'économie informelle aussi bien que formelle.

Sur le plan du partenariat, les acteurs du privé insistent sur la nécessité de l'indépendance du ou des organismes chargés des évaluations, même s'ils travaillent à partir d'un diagnostic partagé. La construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation externe, le choix d'outils de mesure et d'appréciation reposent alors sur la mobilisation des partenaires et contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels et les gestionnaires des établissements.

Outils de suivi et d'accompagnement des sortants

Pour un meilleur suivi de l'insertion des sortants, le premier outil à élaborer et à mettre en place par les structures de formation est une base de données de leurs élèves, faisant l'objet d'une mise à jour régulière. Cet outil permettra, dans un premier temps, de :

- disposer de données de contact des stagiaires, sortants et diplômés ;
- exploiter les modalités et résultats d'enquêtes pour déterminer en termes quantitatifs quelles formations sont les plus pertinentes, obtenant les taux d'insertion les plus élevés ;
- analyser la qualité de l'insertion et du devenir des diplômés, en termes verticaux et horizontaux, soit en termes du niveau d'emploi et du secteur d'activité.

Une approche recommandée, pour la gestion d'une telle base, serait la création de cellules d'appui à l'insertion des sortants au sein des structures de formation. De telles cellules fourniraient l'opportunité de tirer profit des synergies entre l'accompagnement des diplômés, les données accessibles grâce à ce processus, leur exploitation à des fins d'évaluation tout en présentant un cadre clair dans lequel peut s'inscrire le partenariat avec la participation du patronat.

Accompagnement à la création d'entreprise par les sortants de Centre de formation professionnelle (CFP) au Burkina Faso

Dans le cadre de l'économie informelle dominante, le Burkina Faso accompagne depuis 2014 les jeunes formés aux métiers afin de promouvoir leur insertion professionnelle et socio-économique, de contribuer à la création d'emplois et d'améliorer l'efficacité externe des centres de formation.

La mesure, mise en œuvre sur toute l'étendue du territoire, a permis d'accompagner 3 714 jeunes formés aux métiers, par des compléments de formation à la gestion de microentreprises, des conseils, une aide à l'identification de leurs sites d'implantation, des appuis techniques, des kits d'installation et des fonds de roulement. D'après un rapport de suivi réalisé en 2015, le taux d'insertion des bénéficiaires est de 76 %.

Sous l'impulsion du ministère de la Jeunesse, de la Formation et de l'Insertion, la stratégie et les outils sont élaborés en collaboration avec tous les acteurs. Les centres de formation professionnelle publics et les promoteurs privés participent notamment au ciblage (géographique, technique, direct et socio-économique) des bénéficiaires, et un suivi de proximité et personnalisé est réalisé par les services déconcentrés en collaboration avec les acteurs des collectivités locales.

Une meilleure implication du secteur privé est souhaitée pour étendre la couverture du programme à l'ensemble des 25 000 jeunes formés chaque année aux métiers, compte tenu du taux global d'absorption qui reste faible, de l'ordre de 5 %.

En plus du dispositif pour mesurer l'insertion des apprenants, les services ou activités proposées par les centres de formation peuvent englober une aide à la recherche d'emploi et à la création d'entreprise. Ainsi, le CFP offrirait des pistes de recherche de postes disponibles, un conseil en élaboration de CV et lettre de motivation et des modules de développement personnel pour la préparation de l'entretien d'embauche. Pour la création d'entreprise, l'accompagnement impliquerait une assistance à l'étude de faisabilité de marché, à l'élaboration d'un plan d'affaires et à la recherche de financement, à travers l'animation de modules d'entrepreneuriat.

Les outils d'évaluation

Les outils d'évaluation externe doivent prendre en compte l'insertion professionnelle et/ou la poursuite des études des diplômés d'une part, et la satisfaction des entreprises après l'entrée sur le marché du travail d'autre part. La difficulté de la plupart des pays est de réguler ensuite l'offre de formation en fonction des résultats de cette évaluation.

Observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) en Tunisie

L'ONEQ est un dispositif d'enquêtes et de suivi professionnels permettant d'évaluer l'efficacité externe de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur nationaux, et de suivre les parcours professionnels des jeunes diplômés.

Les acteurs sont les ministères de la Formation professionnelle et de l'Emploi, de l'Enseignement supérieur, le Conseil national de la statistique, les opérateurs de la formation professionnelle, les personnes concernées par l'emploi, mais surtout l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA), un syndicat patronal.

Une des approches consiste à confronter les fichiers des diplômés du dispositif national de la formation professionnelle et des diplômés de l'enseignement supérieur avec ceux de l'Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant (ANETI), des caisses de Sécurité sociale CNSS-CNRPS, du MAE, de la Direction générale des impôts (DGI) et de la Banque tunisienne de solidarité (BTS). Les différentes enquêtes permettent d'établir des indicateurs pertinents et utiles aux prises de décisions, tant au plan national que régional. Les aspects pris en compte incluent les trajectoires d'insertion dans le marché du travail des diplômés ; les secteurs, types d'entreprises et types de contrats de travail obtenus ; des éléments d'éclairage sur l'adéquation entre les formations dispensées et les emplois occupés ; et les facteurs qui influencent l'insertion.

L'ancrage de la FPT au niveau local et du territoire améliore la qualité des résultats, c'est pourquoi il serait important de partager l'information des évaluations externes de la FPT aux acteurs des territoires pour qu'au niveau de chaque région, il soit possible de réorienter la formation. Ceci est envisageable si les centres de formation et les régions jouissent d'une autonomie concernant les aspects pédagogiques (possibilité d'adapter et de créer des contenus de formation), administrative (possibilité d'embaucher des enseignants au minimum de manière ponctuelle) et financière (possibilité de générer des revenus et de les réinvestir dans le centre). Dans le secteur agricole au Sénégal, du fait de cette absence de territorialisation, on observe qu'il existe relativement peu de formations au regard du formidable gisement d'emplois de ce secteur.

La répartition de l'insertion professionnelle des diplômés en fonction du type économique – formel ou informel – permettra de mieux inclure le secteur informel dans l'élaboration des compétences : l'offre de formation professionnelle est aujourd'hui majoritairement orientée vers le secteur économique formel alors que l'économie informelle emploie entre 60 % et 90 % de la main-d'œuvre de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne.

Au-delà de la capacité du système de FP à suivre l'insertion des diplômés, sa capacité à transformer les observations en décisions publiques est à renforcer. Pour cela, l'analyse des résultats des évaluations constitue une étape charnière.

L'exploitation des résultats des évaluations doit se faire à la lumière des missions et objectifs fixés par la tutelle, en fonction des objectifs et des missions de l'établissement et au bénéfice des apprenants. Ceci implique la détermination d'une méthodologie d'analyse adaptée et validée avec les professionnels concernés, la sélection de critères d'analyse adaptés aux besoins et contraintes identifiés et la définition de croisements de critères pertinents.

Les constats et conclusions de l'analyse de l'évaluation pourront, dans un premier temps, orienter la mise en place d'un plan d'action sur la révision des formations, la régulation sur le nombre de places pour les élèves dans les filières en fonction de leur potentiel d'employabilité et sur la régulation et la formation des enseignants.

Pilotage et suivi des actions d'amélioration de la qualité

Réorienter les formations en fonction de leur efficacité reste une pratique peu courante dans le contexte africain. Certaines formations sont très présentes et prisées de la part des apprenants, comme les formations en comptabilité-finance, malgré leur faible taux d'insertion.

Dans certains cas, la fermeture ou l'ouverture de nouvelles filières en fonction des débouchés constatés, ou la régulation des flux des inscrits peut s'imposer. En Mauritanie, par exemple, les enquêtes d'insertion réalisées depuis 2012 identifient les filières porteuses sur le marché de l'emploi et ont amené la décision de supprimer le CAP du secteur tertiaire où désormais le niveau minimum est le Bac technologique.

Comme dans tout processus de planification, le pilotage de la qualité de la formation professionnelle impliquera de fixer des objectifs, qualitatifs et quantitatifs, selon un calendrier rationnel, assorti d'échéances ; de transformer les objectifs en indicateurs pertinents ; de mesurer le progrès vers les cibles et d'expliquer les écarts ; de planifier et d'exécuter des mesures correctives et d'en évaluer l'impact.

Au niveau des CFP en particulier, il apparaît alors judicieux de traduire ces éléments en un projet d'établissement intégrant les obligations réglementaires et les exigences fonctionnelles. Dans tous les cas, la démarche repose sur la bonne identification des acteurs requis et de leur rôle dans la mise en place et le suivi du plan d'action.

L'implication des entreprises pourra notamment se matérialiser au niveau de la prise de décisions stratégiques et d'orientation, du choix des filières à ouvrir et des effectifs à former, des concours de recrutement et examens de certification, et bien sûr du suivi des séjours en entreprise.

Conclusions

Dans le domaine des dispositifs d'évaluation et de suivi, d'importantes marges de manœuvre existent pour développer des contributions pertinentes au pilotage des systèmes de formation professionnelle :

- les utilisations actuelles des outils disponibles débouchent rarement sur des mesures correctrices permettant de rendre les dispositifs de formation plus efficaces en matière d'insertion et contribuant ainsi à un véritable pilotage. Dans de nombreux cas, seul un recensement des sortants des établissements publics est effectué ;
- dans le cas des initiatives émanant des CFP eux-mêmes, en relation avec leur projet d'établissement, les résultats ne sont pas toujours communiqués à l'échelon national ou ne sont pas consolidés ou suivis à ce niveau ;
- la plupart des outils s'avèrent inadaptés pour évaluer l'utilité des dispositifs de formation professionnelle pour l'économie informelle, ce qui, dans les pays où l'économie formelle est majoritaire (Mauritanie, Mali, Niger, Burkina Faso), les rend inefficaces ;
- enfin, rares, voire inexistantes, sont les initiatives sectorielles conduites par les branches économiques pour des évaluations des dispositifs de formation de leur secteur.

Diverses explications sont mises en avant : un manque d'appropriation nationale, les dispositifs d'évaluation étant mis en place sous l'impulsion ou le soutien financier des PTF, un manque de maturité des systèmes, implantés trop récemment, ou le manque d'implication des acteurs socio-économiques comme véritables partenaires. Il semblerait ainsi que les initiatives confiées aux seuls organes gouvernementaux ne semblent pas apporter d'amélioration notable dans l'employabilité des personnes formées.

2.3. Outils de mise en place de l'apprentissage rénové

Le système d'apprentissage représente le plus vieux système de transmission de savoir-faire et de savoir-être dans le monde et demeure le principal mode de formation professionnelle en Afrique. La rénovation de l'apprentissage traditionnel consiste à mettre aux normes et à améliorer les conditions d'organisation et de déroulement de la formation par apprentissage.

Deux types de rénovation sont répertoriés, suivant les pays :

- la normalisation de l'apprentissage traditionnel, quel que soit le métier, pour obtenir une certification reconnue par l'État ;
- l'introduction de l'apprentissage de type dual, par un complément de formation organisée dans un CFP, qui s'ajoute aux compétences acquises par les apprentis auprès des maîtres d'apprentissage.

Les enjeux

Malgré le rôle positif que joue l'apprentissage dans la formation et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, il est constaté que les conditions de travail sont faibles et la qualité de la formation insuffisante pour améliorer la productivité économique, limitant ainsi les perspectives d'évolution, tant des individus que des entreprises artisanales.

Les enjeux des réformes dans le système d'apprentissage sont de plusieurs ordres, dont l'amélioration des compétences acquises par les apprenants, la formation d'un nombre important de jeunes aux compétences professionnelles en lien avec les besoins du marché, l'amélioration de la productivité des entreprises et la création de petites entreprises plus modernes.

L'application de la démarche à un ensemble de secteurs éligibles est à rechercher. En effet, les expériences de rénovation de l'apprentissage en Afrique, notamment au Mali, au Sénégal et au Bénin, se concentrent actuellement surtout dans le secteur de l'artisanat.

Les outils

Suivant les pays et les types de rénovation, différents outils ont été développés, dont les référentiels de formation et de certification, les normes d'organisation et de déroulement de la formation, les normes de l'évaluation et de la certification, les cadres partenariaux de gestion et de pilotage du dispositif, et les outils de financement participatif.

Les processus et outils de rénovation de l'apprentissage grâce aux PPP

PROCESSUS/ FONCTION	OUTILS	MÉTHODOLOGIE	MANIFESTATION DU PPP
PILOTAGE	<i>Cadrage réglementaire (lois, décret, arrêté, document de politique, etc.)</i>	<i>Démarches participatives et inclusives</i>	<i>Implication de tous les acteurs : ministères de tutelle, ministères sectoriels, chambres consulaires, organisations patronales, organisations des travailleurs, syndicats</i>
	<i>Cadre partenarial, de gestion et de pilotage</i>	<i>Comité national, comités régionaux et locaux</i>	<i>Structures déconcentrées, chambres consulaires, organisations professionnelles sectorielles</i>
	<i>Identification des métiers</i>	<i>Études des secteurs</i>	<i>Participation à l'étude par les acteurs et validation</i>
	<i>Élaboration du cadre de planification</i>	<i>Organisation d'un atelier et mise en place d'une démarche participative et inclusive</i>	<i>Implication de tous les acteurs : ministères de tutelle, ministères sectoriels, chambres consulaires, organisations patronales, organisations des travailleurs, syndicats</i>
INGÉNIERIE DE FORMATION	<i>Élaboration des référentiels de formation et de certification selon l'APC contextualisée</i>	<i>Démarche participative basée sur la description du métier par les professionnels</i>	<i>Élaboration participative et validation par les professionnels</i>
INGÉNIERIE DE FORMATION	<i>Élaboration des référentiels de formation et de certification selon l'APC contextualisée</i>	<i>Démarche participative basée sur la description du métier par les professionnels</i>	<i>Élaboration participative et validation par les professionnels</i>
	<i>Élaboration des outils de formation des formateurs/ maîtres artisans</i>		
	<i>Élaboration des normes de sélection des ateliers/ entreprises/centres de formation</i>		
MISE EN ŒUVRE	<i>Convention d'apprentissage</i>	<i>Contribution et responsabilisation de tous les acteurs</i>	
	<i>Contrats d'apprentissage</i>		
	<i>Plans de formation</i>		
	<i>Mobilisation de ressources</i>		
	<i>Formation des formateurs / maîtres d'apprentissage</i>		

Source : Restitution du travail de groupe sur les outils de l'apprentissage rénové.

Les référentiels de formation et de certification sont élaborés suivant la méthode pédagogique de l'APC ou DACUM (*Developping a curriculum*), qui est une forme adaptée et simplifiée de l'APC, énumérant les compétences à acquérir par les apprentis tout en indiquant le niveau d'exigence requis pour l'obtention de la certification. Le référentiel permet alors d'harmoniser le contenu des connaissances à acquérir par l'apprenti, de définir la durée de l'apprentissage et d'établir une base commune d'évaluation objective et équitable.

L'élaboration de ces référentiels de formation peut être réalisée dans un cadre partenarial où les professionnels des métiers sont intimement associés depuis l'analyse de la situation de travail (AST) jusqu'à la validation du référentiel de formation et du référentiel de certification, ainsi qu'au niveau du contenu de formation au sein de l'entreprise, matérialisé par les cahiers d'apprentissage.

Les normes d'organisation et de déroulement de la formation constituent un cadre réglementaire définissant les acteurs impliqués ainsi que leurs rôles et responsabilités. Ces normes sont développées sur la base du référentiel de formation, au cas par cas. Elles précisent les frais d'apprentissage, réglementés et harmonisés par métier ou corps de métiers.

En principe, les termes d'un contrat d'apprentissage y sont définis, liant le patron et l'apprenti ou, le cas échéant, le centre de formation dans le cadre de l'apprentissage de type dual. Aussi, les équipements de base nécessaires à la formation sont définis, par métier, en se fondant sur les contenus des référentiels de formation.

Les normes d'évaluation et de certification sont précisées dans un cadre réglementaire, à l'instar des normes d'organisation et de déroulement, qui définit les conditions de la certification, les acteurs impliqués ainsi que leurs rôles et responsabilités.

La certification de l'apprentissage rénové dans le secteur de l'artisanat au Bénin

Face au rapide développement technique, aux profondes mutations sociales, à un environnement économique plus complexe, l'État a lancé une redistribution des responsabilités de formation des jeunes désireux d'apprendre un métier d'artisan.

La rénovation du système d'apprentissage, à travers la réforme de l'Enseignement technique et la Formation professionnelle (ETFP), s'est notamment orientée vers la certification de la formation par apprentissage. L'opérationnalisation de l'examen du Certificat de qualification aux métiers (CQM), créé par décret, n'a été possible qu'avec la prise de conscience des artisans eux-mêmes, et l'expérience réussie de l'organisation des Examens de fin d'apprentissage traditionnel (EFAT).

L'organisation du CQM se déroule dans un cadre partenarial formel d'acteurs publics et privés, de co-organisation et de cofinancement de l'examen, matérialisé par la mise en place d'un Comité national de pilotage des formations par apprentissage (CNPFFPA), qui coordonne les dispositifs de formation par apprentissage, dont l'apprentissage de type dual et la modernisation de l'apprentissage traditionnel.

La démarche a permis d'uniformiser le processus conduisant à la reconnaissance des compétences acquises en situation d'apprentissage, dans les centres de métiers et les entreprises artisanales, et de délivrer un diplôme national.

Les cadres partenariaux de gestion et de pilotage du dispositif d'apprentissage rénové peuvent être mis en place au niveau national, déconcentré ou local. Au niveau national, le cadre est alors composé des responsables des ministères impliqués dans le dispositif, des responsables des organisations professionnelles nationales, des responsables de la société civile ou d'une ONG intervenant dans le secteur, et éventuellement des PTF.

Au niveau déconcentré, les représentations territoriales de ces mêmes instances deviennent dès lors les partenaires du cadre, là où elles existent, et au niveau local, les commissions associent par ailleurs les responsables locaux des structures de formation et les responsables du collectif des associations et des groupements d'artisans.

La rénovation de l'apprentissage du secteur agricole au Niger

Le ministère de l'Enseignement professionnel et technique a lancé la rénovation du dispositif d'apprentissage agricole, basé sur la décentralisation, à travers les organisations d'artisans, les exploitants et les chambres consulaires, regroupés au sein de comités régionaux de pilotage de la FP. La stratégie est basée sur la mise en relation des acteurs ayant un mandat dans la mise en œuvre de l'apprentissage et la définition de leurs rôles opérationnels dans le dispositif.

Les maîtres artisans sont des acteurs clés du processus, pour le développement de programmes de formation par apprentissage, favorisant la pratique d'un métier et l'alphabétisation fonctionnelle. Ces programmes, adaptés à la clientèle, durent 135 jours, en trois phases, et prévoient un accompagnement des jeunes en vue de leur insertion. Des supports pédagogiques sont élaborés et mis à la disposition des maîtres artisans.

Les comités régionaux de pilotage de la FP ont joué un rôle clé dans l'identification des métiers, des maîtres artisans (320 ateliers soit 40 par région) et des jeunes (800, 100 par région). Le Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage (FAFPA) a renforcé en équipements, outillages et matière d'œuvre les ateliers. Les artisans se sont engagés à accueillir des apprentis durant leur période de formation et à assurer leur insertion à la fin de leur formation.

Le financement de l'apprentissage rénové est issu d'un partenariat dans la mesure où il est assuré de façon participative par toutes les parties prenantes : l'État à travers le budget national, les maîtres d'apprentissage à travers la formation assurée aux apprentis dans les entreprises, et, quand ils existent, à travers les fonds de financement de l'apprentissage et les PTF.

Dans le cas de l'apprentissage normalisé, l'État assure le financement des référentiels, du suivi de la formation et de la certification, et de la démultiplication des épreuves dans le cadre de l'évaluation certificative. L'organisation et le déroulement de la formation et de la certification sont à la charge des maîtres d'apprentissage et de leurs organisations professionnelles.

Dans le cas de l'apprentissage de type dual, l'État assure le financement des référentiels, de l'organisation et du déroulement de la formation dans le centre, et de l'organisation et du déroulement de la certification, alors que les maîtres d'apprentissage assurent la formation des apprenants dans leur atelier.

Quel que soit l'outil proposé, la méthodologie utilisée doit être participative et inclusive, prenant en compte le ministère de tutelle, les ministères sectoriels, les structures déconcentrées de ces ministères, les organisations professionnelles sectorielles, les chambres consulaires ainsi que la société civile.

Conclusions

Un consensus existe sur la nécessité de développer et de valoriser l'apprentissage rénové et/ou dual pour une insertion des jeunes basée sur l'acquisition des compétences, puisqu'elle permet de valoriser l'apprentissage et la qualité des formations dispensées.

Cependant, sa mise en place ne peut se faire que dans un cadre de partenariat public-privé. Tous les acteurs doivent être impliqués à toutes les étapes, tant au niveau national, régional que local. Elle nécessite, en particulier, une implication effective des acteurs principaux que sont les artisans. Vu la réticence de ces acteurs socio-économiques, les pouvoirs publics doivent alors définir et proposer des mesures, notamment incitatives, afin d'assurer leur participation essentielle au dispositif.

2.4. Perspectives et pistes envisagées

Dans la plupart des cas, les pouvoirs publics sont peu enclins à céder leurs prérogatives en matière de pilotage des outils d'identification des besoins et d'évaluation, même si le taux d'insertion des personnes formées est insuffisant. Renforcer le leadership de groupements professionnels nationaux (associations de branche, chambre de métiers) dans le pilotage des outils d'évaluation et d'insertion leur permettrait de devenir des interlocuteurs incontournables des ministères concernés en matière d'insertion. Les PTF peuvent ici jouer un rôle d'accompagnement intéressant.

Une telle approche peut constituer un point d'entrée pour faire évoluer les partenariats dans divers domaines et aspects de la formation professionnelle. De fait, l'évaluation externe des dispositifs de FP a un impact sur la gouvernance du dispositif et la qualité des établissements.

Les expériences des pays en matière d'évaluation externe, comme l'Observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) de la Tunisie ou la gestion tripartite de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) marocain, soulignent l'importance de la démarche pour les prises de décisions, tant au plan national que régional. Ces expériences révèlent également la nécessaire indépendance de l'organe chargé des évaluations, mais aussi l'impératif du renforcement des compétences des établissements de formation au niveau local pour y contribuer par des enquêtes.

L'accompagnement de l'insertion, notamment dans le cadre de l'économie informelle ou de la création d'entreprise, constitue une possibilité pour obtenir des informations et des données pour l'évaluation de secteurs qui, par nature, sont plus difficiles à recenser. Cela reste un domaine où une meilleure implication du secteur privé est nécessaire.

L'apprentissage rénové et/ou dual, majoritairement organisé dans les secteurs économiques informels, est sans doute le domaine qui présente le plus fort potentiel d'amélioration. Certaines conditions favorables contribueraient alors à dégager un maximum de bénéfices :

- Les cadres formels de concrétisation de partenariat. Ceux qui existent dans certains pays ont de la peine à fonctionner, surtout au niveau national. Ceux qui marchent le mieux sont au niveau local ou opérationnel, surtout si chaque acteur a un rôle important à jouer pour l'organisation et le déroulement de la formation, jusqu'à la certification.
- Les mesures incitatives qui permettraient aux acteurs de jouer pleinement leurs rôles. Entre autres, le renforcement des capacités pédagogiques des maîtres artisans, l'appui en équipements des ateliers, des points de bonification aux entreprises formatrices dans le cadre de la passation de marchés publics ou l'exonération fiscale sont des options.

Enfin, le dialogue public-privé est un instrument de gouvernance, mais pour qu'il puisse s'exprimer de manière équilibrée et efficace, il est également important de renforcer les organisations syndicales et patronales et le dialogue entre elles. Ainsi, la véritable valeur ajoutée serait obtenue à travers la mise en place de partenariats à caractère toujours plus inclusif et tripartite.

3.

Les PPP dans le pilotage et la gouvernance de la formation professionnelle

Les PPP actifs et performants ne reposent pas uniquement sur la législation ou des politiques organisationnelles : un changement de paradigme doit être présent et la culture organisationnelle du changement doit être développée pour construire une offre de formation efficiente. Pour ce faire, le privé autant que le public doivent s’y investir, tant sur le plan de l’amélioration de la qualité dans la gestion des centres de formation et l’amélioration de la pertinence des compétences des formateurs que sur le plan financier.

3.1. Modèles et outils de gestion partenariale des centres de formation professionnelle

Plusieurs pays disposent déjà d’outils qui soutiennent la mise en place de PPP pour la gestion des centres de formation professionnelle. Les modèles de gouvernance des CFP se reflètent également dans leur personnalité juridique et leurs statuts qui déterminent et influent sur la gestion du personnel et sur l’accompagnement de leur développement.

Outils

Les outils les plus répandus impliquent des normes ou des législations, des politiques organisationnelles et des instances administratives aux rôles et impacts variés.

Les cadres juridiques ou législatifs sont constitués de lois élaborées par le gouvernement, en réponse à des constats précis, comme l’inadéquation entre l’offre de formation et les besoins des secteurs économiques, pouvant faire l’objet d’une consultation publique auprès des acteurs concernés notamment du privé. Grâce à ces cadres, les entreprises peuvent acquérir un rôle dans la gestion des CFP.

Ces lois déclinent les rôles et responsabilités des acteurs, cadrent le niveau d’autonomie des CFP et leurs modèles de gestion, déclinent les rôles et responsabilités des conseils d’administration, et présentent les modalités et attentes du gouvernement au regard de la reddition de comptes, résultats et indicateurs.

Les politiques organisationnelles cadrent la nature et la fréquence du processus de développement et d’actualisation des programmes de formation, par exemple à travers un groupe consultatif de programmes (GCP). Les modalités de consultation des employeurs sont précisées, déterminant le nombre de représentants des entreprises, la gestion des agréments et reconnaissances externes, et les particularités de certains domaines ou secteurs.

De façon transversale, les politiques institutionnelles cadrent la gestion des partenariats avec les entreprises impliquées dans divers aspects d’organisation et livraison des formations, faisant clairement référence à la participation du secteur privé et/ou valorisant sa participation.

Les instances administratives faisant l'objet d'une représentation mixte publique-privée comprennent, entre autres, les conseils d'administration, pédagogiques et d'établissement, qui sont les plus répandus, aussi appelés « Conseil de gouvernance » (Maroc), ainsi que l'association (Djibouti) et le groupement d'intérêt public (Cameroun).

La qualité des membres de ces instances est un enjeu majeur, car le caractère nominatif des participations n'est souvent pas respecté, les membres envoyant les individus les plus disponibles au moment de la réunion de l'instance plutôt que les plus compétents en fonction des sujets à débattre.

Cependant, un certain nombre de contraintes liées à la gestion partenariale des CFP expliquent que ces outils ne soient pas plus répandus, significatifs ou fonctionnels. Une réticence persistante du secteur public à confier une plus grande part de responsabilité de gestion au secteur privé est toujours constatée. Là où elle est levée, le manque de leadership ou de capacité de mise en œuvre retient de nombreux PPP au stade de la discussion théorique, sans permettre d'engager une véritable concrétisation dans la pratique. Et là où la concrétisation devient une réalité, certains PPP demeurent fragiles sur le plan de la durabilité, notamment s'ils reposent sur les financements externes des PTF.

Par ailleurs, il existe un déphasage entre les parties privées et publiques, relatif à la compréhension de ce qu'est un PPP structurant et efficace, notamment pour la gestion des CFP. Les attentes et enjeux des deux parties ne sont pas les mêmes, d'où l'importance que chacun ait une compréhension commune afin que le secteur privé ait un réel intérêt à investir, et que le secteur public ne se sente pas exclu de la gouvernance.

Modèles

Les modèles de gestion les plus répandus sont la consultation, la collaboration, la cogestion et la délégation, chacun illustrant différents niveaux et types de partenariat, différentes visions au regard de la gestion des CFP dans un contexte de PPP.

La consultation représente le modèle le moins engagé, où le gouvernement reste pleinement en charge de la direction du CFP mais invite les représentants du secteur privé, qu'ils soient sectoriels, du patronat, ou de syndicats, à participer à son orientation et développement, à travers un conseil de consultation, comité consultatif ou d'orientation des programmes.

Ainsi, les acteurs privés peuvent exprimer leurs besoins en matière de compétences pour orienter le CFP dans son offre de services et la programmation de ses formations (révision ou adaptation des programmes), participer aux analyses de situation du marché du travail (nouveaux programmes), ou contribuer à la validation des contenus en fonction des compétences techniques, des attitudes et des comportements professionnels attendus des sortants du CFP.

Un tel modèle ne permet pas au secteur privé de participer pleinement à la prise de décisions, ce qui limite la performance et la valeur du partenariat, et souvent l'engagement des acteurs.

Centres de formation professionnelle sectoriels au Cameroun

Un projet de mise en place de centres de formation professionnelle sectoriels (CFPS) a été lancé au Cameroun en 2017, en partenariat avec le secteur privé, notamment le Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM).

L'objectif de cette initiative est de bâtir un PPP gagnant-gagnant qui permette conjointement de concevoir, mettre en place, mettre en œuvre, évaluer et certifier des formations dans les métiers de la maintenance industrielle, du transport-logistique et de l'agro-industrie.

Le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MINEFOP) et le GICAM sont les principaux impliqués, et ils associent les ministères sectoriels et les entreprises concernées par les différentes thématiques, selon les besoins.

Ce partenariat actif a fortement suscité l'intérêt et l'adhésion des milieux socioprofessionnels à la dynamique de développement des compétences. À la suite de son établissement, d'autres organisations professionnelles ont sollicité des opportunités de collaborer avec le MINEFOP. Ainsi, six conventions de partenariat ont été signées en novembre 2017.

La collaboration comprend un vaste ensemble de pratiques, aussi courantes que variées, où les acteurs privés apportent au CFP de l'expertise, des connaissances, des ressources ou un appui. Ainsi, les entreprises peuvent :

- appuyer un centre par la mise à disposition ou le don d'équipements ou de matériels à des fins de formation (soins de santé, secteur minier, TIC, etc.), ou en participant à son financement, directement ou par le biais de bourses d'études ;
- participer à la conception de composantes précises d'un programme de formation, à titre d'expert technique, pour renforcer les compétences techniques des formateurs, ainsi que leur compréhension des métiers et de l'organisation entrepreneuriale ;
- assumer un rôle de provision non traditionnel de certaines composantes de la formation, répondant à des besoins spécifiques en matière de compétences, à travers l'alternance, l'accueil des étudiants en stage d'expérience professionnelle (fréquemment avec une indemnité ou rémunération pour le CFP), ou le prêt d'un expert technique à titre d'intervenant (gratuitement ou à des taux préférentiels) ;
- contribuer à l'évaluation des compétences des apprenants, dans le cadre de la formation lors d'épreuves d'application pratique ou de stages, ou des sortants lors du recrutement, avec une rétro-alimentation vers le CFP en guise d'évaluation de la qualité et de la pertinence de la formation.

La cogestion, ou gestion collégiale, correspond à un modèle de plus en plus expérimenté en Afrique où un certain nombre de rôles, de responsabilités et de fonctions de pilotage d'un CFP sont assumés conjointement par le public et le privé, à travers des organes multipartites, comme le comité de gestion, le comité directeur, le conseil d'établissement ou le conseil consultatif. Le ou les organes concernés sont alors composés d'un nombre déterminé de représentants du privé provenant des secteurs économiques pertinents, dans une proportion pouvant aller jusqu'aux deux tiers.

École supérieure des technologies de l'information à Madagascar

Le Groupement des opérateurs en technologies de l'information et de la communication (GOTICOM) a créé l'École supérieure des technologies de l'information (ESTI) en partenariat avec la chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo et la chambre de commerce de Paris.

L'aspect innovateur de la gestion de cette école est l'implication de la Chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo, qui suscite ainsi une forte implication du tissu socio-économique local. Ceci permet à l'école de délivrer une formation en alternance, avec la moitié du temps passé en entreprise à partir de L2. C'est la première école à Madagascar qui pratique l'alternance et implique ainsi directement le secteur privé dans la gestion de la formation.

Chaque partie apporte ses points forts : le GOTICOM, ses connaissances du tissu économique malgache ; la chambre de commerce d'Antananarivo, ses expériences dans la formation et la mise à disposition du bâtiment abritant l'école ; la chambre de commerce de Paris, la maîtrise de la formation dans le domaine des nouvelles technologies.

La gouvernance de l'école est assurée par un conseil d'administration dont une partie vient du secteur privé et l'autre du secteur public (ces membres du secteur public sont issus de quatre ministères).

Ses responsabilités peuvent aller de l'orientation stratégique du CFP (la diversification des sources de financement, les services souhaités pour les entreprises et les communautés) à l'autorité sur le directeur du CFP (nommer, fixer le salaire, évaluer, reconduire, congédier), en passant par l'approbation du plan stratégique, du plan d'affaires annuel, des états financiers, des coûts de scolarité, des lignes directrices pour la certification, ou des programmes à démarrer ou à retirer.

Dans le cas de la délégation de gestion, le partage des responsabilités et fonctions de pilotage ne se fait pas par association, comme ci-dessus, mais par répartition entre les acteurs. Alors, le ministère de la Formation professionnelle cède le pilotage, en tout ou partie, à une entité privée, en conservant une fonction de gouvernance et de régulation. Cette modalité de gestion partenariale se traduit souvent par un statut juridique d'association ou de société anonyme pour le CFP, avec un conseil d'administration et un conseil pédagogique composé d'acteurs privés.

Le modèle de délégation est encore particulièrement sujet à débat et source de désaccords, du fait de la perception généralisée que le secteur public reste le premier responsable de la formation professionnelle. La perspective de confier la gestion d'un CFP public, intégralement ou partiellement, à une entité privée, quelle qu'en soit la nature, soulève des craintes de désengagement de l'État, ce qui pourrait en impacter la vocation. En particulier, la recherche de l'équilibre financier pourrait aboutir au développement de prestations de services ponctuels rémunérateurs au détriment de la fonction première des programmes de formation initiale et continue.

École des métiers du BTP au Maroc

Le 28 juin 2004, la Fédération nationale du bâtiment et des travaux publics du Maroc (FNBTP) a signé un Contrat Programme avec le gouvernement pour mettre en œuvre une stratégie de développement des entreprises du secteur du BTP.

L'École des métiers du BTP est créée. Le bâtiment et le terrain ont été fournis par le secteur public, et la gestion et la gouvernance de l'école sont assurées par le secteur privé. Le conseil d'administration de l'école est composé d'un Président, nommé par le Président de la FNBTP, de trois représentants de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) et de représentants de la FNBTP.

Cette école a créé une grande synergie entre le monde de l'entreprise et le monde de la formation. Les entreprises du secteur se sont approprié le projet, ce qui s'est traduit par une forte implication des professionnels dans la gestion de l'école, ce qui garantit sa pérennisation. Beaucoup d'entreprises reçoivent plus facilement les stagiaires, l'insertion des lauréats a été grandement facilitée et les entreprises ont de plus en plus recours à l'institution pour la formation continue de leurs salariés.

Conclusions

Les exemples en encadré illustrent bien la nature des différents enjeux, soit l'importance de la diversité des représentants dans les partenariats, autant pour le secteur privé que public, l'engagement effectif du secteur privé dans la prise de décisions dans tout le processus de mise en place d'un CFP et l'importance d'une présence soutenue du secteur privé pour accroître la pérennité de l'initiative.

En outre, l'opérationnalisation des PPP repose donc sur une variable centrale, à savoir l'autonomie des CFP, ou les conditions soutenant l'autonomisation, pour s'engager véritablement dans ces partenariats. Construire cette autonomie nécessite alors de réglementer positivement la gestion financière, administrative et pédagogique des centres. On constate qu'un CFP autonome contribue très concrètement à développer une économie locale et, en conséquence l'emploi, en renforçant l'efficacité des entreprises et de ses enseignants.

La mise en place de PPP actifs et performants pour la gestion des CFP repose aussi sur une culture organisationnelle du changement et de la collaboration, fortement liée au leadership des gestionnaires et intervenants des CFP.

Forts du constat des difficultés rencontrées pour concilier les acteurs des branches professionnelles autour d'un objectif commun de PPP, les CFP ont aussi un rôle unificateur potentiel, se positionnant comme centre ressource de la branche. Les partenariats pourraient ainsi englober le développement d'un volet « renforcement/appui » aux branches professionnelles pour instaurer une culture de formation ; appuyer les processus de qualification et de certification à travers un répertoire des métiers par exemple ; promouvoir l'alternance en définissant le rôle des formateurs en entreprise ; et contribuer à l'élaboration des curricula, par l'animation de tables sectorielles. Ceci ouvrirait, à son tour, la perspective de partenariats renforcés entre différentes branches.

3.2. Le partenariat public-privé dans la formation et la gestion des formateurs

Peu d'expériences de PPP dans la formation des formateurs existent en Afrique. Les formules qui ont été expérimentées n'ont pas fonctionné dans la durée. Il existe peu de formateurs qui soient des professionnels. Remédier à cette situation implique donc, encore une fois, la construction de partenariats définissant aussi bien le rôle des entreprises que celui des centres de formation qui devront s'outiller pour renforcer les démarches pédagogiques.

Formation des formateurs

Des expériences variées de renforcement des compétences des formateurs sont recensées en Afrique, incluant la formation des formateurs classique ou en entreprise. La mise en place de PPP et leur contribution à la formation des enseignants permettra de mettre en place d'une culture partenariale. L'approche ne sera pas la même, qu'il s'agisse de former des formateurs pour la formation initiale ou pour l'apprentissage.

Groupement des entreprises franches et partenaires (GEFP) à Madagascar

Dans le secteur textile, habillement et accessoires, le GEFP a amélioré la pertinence et la qualité de la formation des formateurs, à travers la facilitation de leur immersion en entreprise, leur encadrement et la prise en compte des besoins des entreprises par les CFP.

Le partenariat implique le ministère de la formation professionnelle (MEETFP), les centres de formation, les entreprises environnantes, les secteurs informels et la population, notamment les jeunes en quête d'emploi, les déscolarisés et les travailleurs.

Ainsi, l'expérience a permis de renforcer les liens entre l'emploi et la formation par l'amélioration de la qualité des programmes, du parcours de formation et de l'apprentissage, se traduisant par une amélioration de l'employabilité, de la compétitivité des centres, et de leur reconnaissance par les entreprises et de leurs relations avec elles.

Afin de développer un partenariat public-privé pour la formation des formateurs, certains prérequis sont à considérer, notamment : i) que la gestion des ressources humaines soit assurée en premier lieu par le CFP (voir section suivante) ; et ii) qu'un profil précis soit déterminé pour chaque formateur recherché, indiquant les études, l'expérience de travail, la formation continue ou les mises à jour de compétences, les certifications, etc.

Dans le cas de partenariats orientés vers l'amélioration de la formation technique initiale des apprenants, où les entreprises pourront valider les contenus des programmes ainsi que les compétences recherchées chez les diplômés, l'impact sur les compétences attendues de la part des formateurs sera relativement direct et facile à comparer avec les profils des formateurs en place.

En Afrique, il est constaté que les formateurs sont trop rarement des professionnels de leurs secteurs ayant une expérience professionnelle avérée. L'orientation « connaissance-métier » n'a pas été assez développée dans le recrutement des formateurs qui ont davantage un bagage universitaire et pédagogique.

Comme « en matière de formation professionnelle il est souvent plus pertinent d'apprendre la pédagogie à un maçon que d'apprendre à un universitaire comment construire un mur » (Sonia Michaud), la question de l'exigence d'une expérience minimale en entreprise ou en activité pour devenir formateur est posée. Il serait préférable, dans la sélection de nouveaux formateurs, qu'ils proviennent du milieu professionnel, ayant en poche les compétences techniques et spécialités requises. Ils pourront alors recevoir une préparation pédagogique.

Recommandations pour intensifier le cadre partenarial pour la formation de formateurs

FORMATIONS INITIALES DES FORMATEURS	EXIGENCES EN AMONT
Métiers Non-métiers	Le cadre législatif : exigence ou non de l'expérience en entreprise
Manque de pratique professionnelle, méconnaissance du milieu professionnel	Nécessité de PP pour le développement des compétences métiers
Manque de compétences pédagogiques	Renforcement des compétences pédagogiques (inexistant ou public)
EXPÉRIENCES	MOTIVATIONS
Renforcement des capacités des formateurs de CFP en entreprise (durant les vacances parfois)	Pour les formateurs : avancement
Renforcement des capacités des formateurs en entreprise au CFP	Renforcement des capacités des professionnels
Renforcement des capacités des maîtres artisans dans des CFP en dehors des heures d'enseignement	Pour les artisans : développement des compétences, accès aux machines et électricité
Immersion des formateurs d'un secteur en entreprise, équipement des CFP par les entreprises	Augmentation des compétences des formateurs en CFP, bénéfice pour les entreprises

Source : Restitution du travail de groupe sur les PPP dans la formation des formateurs..

Ainsi, en fonction des compétences recherchées, différentes formules de formation des formateurs sont envisageables, dont la capacitation métier technique ou la préparation pédagogique au niveau initial, tout comme des formations de formateur de mise à niveau ou de développement professionnel continu dans les domaines requis.

Matrice simplifiée des rôles des acteurs par type de PPP en formation de formateurs

ACTEURS	TYPE DE PPP		
	INFORMATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Ministères	Élaborent le cadre normatif ; mettent en place le dispositif ; les plans de formation ; certifient et assurent son financement ; informent les partenaires des formations identifiées	Se concertent avec les partenaires socio-économiques ; pour l'élaboration du cadre normatif ; mettent en place le dispositif, les plans de formation ; assurent la mise en œuvre des plans de formation des formateurs, parfois en milieu professionnel ; assurent le financement ; et certifient	Élaborent les programmes et contenus de formation ; assurent la formation
Structures déconcentrées	Identifient les besoins en personnes à former	Identifient les besoins des personnes à former et contribuent à la formation des formateurs dans des centres régionaux ou sectoriels et les entreprises partenaires	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en formateurs et des besoins en formation continue des formateurs en exercice ; mobilisent leurs RH spécialisées
Centres de formation privés ou publics	Expriment leurs besoins	Expriment leurs besoins et mettent à disposition des experts pour la formation Assurent le financement de certaines formations continues	Expriment leurs besoins en personnels formés

<i>Organismes patronaux</i>	—	<i>Mettent à disposition des experts et infrastructure à travers les organisations professionnelles de branche</i>	<i>Mobilisent leurs RH spécialisées pour l'élaboration de programmes et contenus</i>
<i>Entreprises</i>	—	<i>Assurent la formation de formateurs en entreprise ; les formateurs en entreprise participent aux procédures de qualification ; mise à disposition d'experts et infrastructure</i>	<i>Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs ; mise à disposition d'espaces de production pour la formation</i>
<i>Organisations syndicales</i>	—	<i>Organisation de formations continues</i>	<i>Participent à l'identification des besoins, dont en experts</i>
<i>Société civile</i>	<i>Renforcent les capacités des acteurs nationaux et financent des actions de formation de formateurs (PTF)</i>	—	<i>Mise à disposition d'experts formateurs (ONG/OSC) ; expriment leurs besoins (parents et apprenants)</i>

Source : Extrait des matrices de typologie de PPP. Présentation Aho et Béguelin (Étude IIPE-PDK / IFEF).

Diverses activités pour la formation des formateurs sont à considérer, impliquant la participation des entreprises :

- formations ou stages des formateurs en entreprise ou en industrie ;
- participation à des conférences, ateliers, sessions de démonstration pratique organisées par des entreprises ou des associations professionnelles ;
- participation aux formations au sein du CFP, livrées par des experts de l'entreprise, destinées aux apprenants en premier lieu, pour mettre à niveau les connaissances ;
- contact continu des formateurs avec les entreprises à travers des visites régulières, pour connaître les dernières innovations technologiques et nouveaux équipements ;
- représentation des CFP par des formateurs aux réunions des associations professionnelles.

Cependant, on note que les freins aux réformes sont nombreux. Par exemple, le rôle des syndicats est notamment évoqué comme étant contraignant pour rénover le système de formation des formateurs.

La formation de formateurs pour l'apprentissage est un champ d'intervention nouveau et à fort potentiel. Dans ce cas de figure, la situation opposée au cas exposé de la formation initiale se produit : les formateurs sont soit des entrepreneurs, artisans ou techniciens, soit des professionnels en activité. La problématique est alors de les doter de connaissances pédagogiques minimales pour leur permettre de mieux partager leur savoir-faire et devenir tuteur ou maître d'apprentissage reconnu.

Formation des maîtres artisans pour l'apprentissage rénové en République de Guinée

Depuis 1998, la Fédération des artisans de Guinée (FENAG) a réalisé diverses activités de formation de maîtres artisans à travers le pays, pour rénover l'apprentissage dans les métiers de l'artisanat urbain et périurbain, et ce, grâce à des partenariats divers, avec CETA Matoto, le ministère de l'Enseignement technique, de la Formation professionnelle, de l'Emploi et du Travail, le ministère du Tourisme et de l'Artisanat, le ministère de l'Agriculture, Artisans sans frontières, ou ENAM.

Les formations, à petite échelle (de 10 à 300 apprenants), ont porté sur la technologie professionnelle, la gestion des entreprises et diverses compétences techniques en soudage, confection d'étuveuses de riz et arrosoirs, ou électricité. Diverses approches ont été utilisées, comme la projection d'images, la distribution de supports papier par filière, l'échange d'expériences avec les formateurs de CFP, des cours théoriques dans les CFP et pratiques dans les ateliers, ou la formation à distance.

Compte tenu de l'ampleur de la formation par apprentissage dans le secteur de l'artisanat à travers la Guinée, cette démarche a notamment aidé à structurer le secteur, à mieux valoriser l'apprentissage, à réduire les temps de formation et à en améliorer les contenus.

Pour pérenniser l'expérience, l'implication continue de l'État et des partenaires dans la régulation et le financement de la formation est espérée, ainsi que la mise en place de référentiels de formation dans tous les métiers, et l'instauration d'un dispositif de renforcement permanent des capacités des maîtres artisans.

Gestion des formateurs

La responsabilité de la gestion des ressources humaines incombe aujourd'hui, dans l'ensemble des pays d'Afrique, aux ministères en charge de la FPT. Dans le cas d'une autonomie administrative, les enseignants titulaires peuvent bénéficier de formations ponctuelles par les entreprises, participer à des projets de développement dont les retombées sont positives sur l'approche et les contenus des formations dispensées aux apprenants. Leurs compétences techniques sont renforcées ainsi que leur compréhension des métiers et de l'organisation entrepreneuriale.

Indirectement, les entreprises sont concernées par la gestion des formateurs, notamment par l'entremise du conseil d'administration des CFP autonomes. Elles pourront être amenées à participer aux activités suivantes :

- l'examen annuel de la performance des programmes selon des indicateurs établis, comme le taux de placement ou d'intégration lié à une formation donnée, ou le pourcentage de satisfaction des entreprises au regard des compétences des diplômés ;
- la détermination des orientations à suivre pour améliorer la performance des formateurs dans le cas où une cible ne serait pas atteinte ;
- l'évaluation de l'enseignement lui-même au regard des compétences des formateurs, conjointement avec les apprenants et les entreprises, pour identifier les forces et faiblesses, et proposer un renforcement de compétences ;
- la définition, par le canal des associations professionnelles, des exigences en termes de profils des formateurs (niveau d'études, nombre d'années d'expérience, activités de formation continue, certifications spécialisées, etc.), en particulier dans le cas de programmes qui sont assujettis à des agréments ou certifications externes.

L'identification des besoins en termes de formation des formateurs suppose en effet un accompagnement continu de la part des équipes de gestion des CFP, un suivi, une supervision régulière et des évaluations du personnel.

Afin de s'assurer que les formations dispensées comportent l'équilibre souhaité entre contenus techniques et approches pédagogiques adaptées, une approche modulaire a été évoquée comme solution. Dans cette configuration, les professionnels « métiers » interviennent sur des compétences spécifiques sans forcément avoir de connaissances pédagogiques, en complément des formateurs théoriques.

Dans la même perspective, des formations appliquées peuvent être privilégiées. Par exemple, pour l'anglais, les professeurs généralistes n'ont que rarement les compétences pour transmettre un vocabulaire technique aux étudiants. Dans le cas du centre de formation aux métiers portuaires et de la logistique du Sénégal, c'est un professionnel anglophone du port maritime qui dispense alors ce cours.

Ces perspectives impliquent une évaluation des modalités de contractualisation avec les formateurs, publics et privés, ainsi que la mise en place de modes d'organisation pédagogique impliquant une gestion plus nuancée des emplois du temps des intervenants.

Conclusions

La formation et la gestion des formateurs sont des domaines où peu de partenariats ont été établis. De fait, dans le domaine de la formation professionnelle, sans même parler de partenariat, il se dégage un besoin généralisé de renforcer les modèles de gestion du personnel, depuis le recrutement jusqu'à l'évaluation, en passant par le renforcement continu des compétences.

Toute réforme efficace de la formation professionnelle, prétendant à une amélioration de la qualité, devra aussi se porter sur cette question. Un axe de partenariat se profile dans lequel l'entreprise est la source de compétences techniques et l'État, la source d'appuis pédagogiques et de réglementation. Ceci pourra se traduire par un appui du secteur économique privé aux écoles de formation de formateurs ou d'un appui à leur création, ou encore, par une concertation approfondie en matière d'ingénierie pédagogique.

3.3. Modèles et outils de financement partenarial de la formation professionnelle

Alors que le gouvernement constitue historiquement un des principaux investisseurs dans le développement des compétences, le manque de fonds pour le financement de l'EFTP a amené de nombreux pays à prendre des mesures visant à mobiliser des ressources supplémentaires pour la formation, notamment à travers le partage des coûts.

Dépendre d'une source de financement unique entraîne d'autres problèmes, notamment quand elle fait l'objet d'une gestion publique perfectible. On note ainsi la difficulté de combler les besoins en compétences des employeurs, le manque de culture d'apprentissage continu de qualité, l'accès inéquitable à la formation, le manque de structures de responsabilité, la vulnérabilité aux impacts politiques et économiques et, in fine, la continuité.

Les entreprises sont ainsi tenues de s'impliquer, à la fois pour fournir un moyen de financement stable et durable et aussi pour en assurer la pertinence. En effet, les institutions et mécanismes qui contribuent au financement ont souvent beaucoup d'influence sur l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources. Le financement de la formation professionnelle est donc un terrain favorable aux PPP, permettant une meilleure pérennité, qualité et pertinence pour répondre aux besoins nationaux, sociétaux et du marché de l'emploi.

Prélèvement de la taxe professionnelle

Actuellement, la principale forme de financement partenarial est le prélèvement d'une taxe ou contribution à la formation professionnelle. Cette pratique, à laquelle 17 des 18 pays d'Afrique présents à l'atelier de Dakar ont actuellement recours, s'applique principalement à la masse salariale, nette de charges sociales. D'autres bases fiscales sont aussi utilisées, comme une taxe sur la production agricole (élevage en Mauritanie), sur la taxe touristique journalière payée par les touristes (hôtellerie au Cap-Vert), sur le chiffre d'affaires à l'export (SNCP en Mauritanie), ou sur les bénéfices, les travailleurs étrangers ou les grands projets de construction.

Taux de prélèvement pour la formation professionnelle pratiqués dans certains pays

PAYS	INSTITUTION	TAUX DE PRÉLÈVEMENT
<i>Bénin</i>	<i>FODEFCA</i>	2 %
<i>Burkina Faso</i>	<i>FAFPA</i>	4 %
<i>Côte d'Ivoire</i>	<i>FDFP</i>	1,6 %
<i>Mali</i>	<i>FAFPA</i>	0,5 %
<i>Maroc</i>	<i>OFPPPT</i>	1,6 %
<i>Sénégal</i>	<i>3FPT</i>	3 %
<i>Tunisie</i>	<i>FOPROFA</i>	2 %

Source : Extrait de la présentation introductive du groupe de travail sur le financement partenarial de la formation

Les dispositifs de prélèvement pour la formation ont en fait plusieurs types d'objectifs. De nombreux mécanismes de prélèvement ont des objectifs mixtes, comme c'est le cas en Afrique du Sud. La génération de revenus pour le secteur public reste le principal, où les prélèvements soutiennent la provision de formation, notamment initiale, à travers une diversification des sources de revenus à disposition des CFP.

Fonds de financement de la formation professionnelle (3FP) à Madagascar

Une loi votée en décembre 2017 (loi no 2017-025) dispose la création et le fonctionnement du financement partenarial de la formation professionnelle continue, avec la contribution financière des entreprises à un fonds à dimension nationale et sectorielle, suite à un constat de carence en termes de compétences et de besoin de professionnalisation des jeunes.

Cette loi matérialise l'accord entre le ministère de l'Emploi, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (MEETFP), les partenaires sociaux (syndicats du patronat et des travailleurs) et les cinq secteurs prioritaires définis par la politique nationale.

Le principal objectif du fonds est de répondre aux requêtes de financement de développement des compétences des entreprises du secteur privé dans la formation pré-emploi, la formation professionnelle continue et la formation de type équité ayant un effet structurant sur le marché de l'emploi.

Les cotisations de toutes les entreprises sont obligatoires (1 % de la masse salariale brute), faisant l'objet d'une défiscalisation. Leur collecte est confiée à un organe externe, la Caisse nationale de prévoyance sociale, pour s'assurer notamment de leur réutilisation pour la formation.

Une association reconnue d'utilité publique a été créée pour la gestion des contributions, comportant un comité d'administration mixte public-privé réparti en sept comités sectoriels paritaires. Sa gestion est autonome (pouvoir de sélection des requêtes et d'allocation des ressources), partenariale (gouvernance tripartite – État/partenaires sectoriels/partenaires sociaux) et transparente. L'administration du fonds fait l'objet d'un double contrôle, interne et externe.

Les taxes prélevées peuvent aussi financer des subventions aux entreprises et donc servir d'incitation au renforcement des compétences des salariés par la formation continue. Les subventions accordées par l'État peuvent alors permettre aux entreprises de développer des formations en interne, ou d'envoyer leur personnel à l'extérieur. Il existe aussi la possibilité d'exonérer d'impôts les entreprises qui ont déjà entrepris cette démarche.

Dans tous les cas, les prélèvements permettent de rembourser une partie des frais engagés par les employeurs dans la formation de leurs employés, et se basent sur un principe de redistribution des taxes obtenues auprès d'entreprises qui ne forment pas, au bénéfice de celles qui le font.

Cette approche au financement partenarial de la formation professionnelle présente donc un certain nombre d'avantages, dont la continuité, la durabilité, des assurances quant à l'utilisation responsable des fonds, l'effet d'augmenter la productivité nationale, la compétitivité des entreprises, et l'équité d'accès à la formation pour les individus.

Autofinancement du CFMPL au Sénégal

Le Centre de formation aux métiers portuaires et à la logistique (CFMPL) est un centre d'enseignement technique et professionnel public, qui propose deux types de formations, initiale (débouchant sur un titre professionnel) et continue, tant dans le but de permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité sur les marchés régionaux et internationaux par la qualification des ressources humaines (ainsi que la certification et la rectification des conducteurs d'engins de tous types – chariots élévateurs, engins de chantier, grues tous types, nacelles élévatrices de personnes, ponts roulants...), que d'aider l'insertion des jeunes et demandeurs d'emploi.

Il dispose d'une autonomie de gestion administrative et pédagogique, grâce à une délégation de l'État, à travers son propre manuel de procédures et un conseil d'administration partenarial, composé de 12 membres (six représentants patronaux, quatre représentants ministériels, et deux représentants des travailleurs).

Lors de sa création, un accompagnement financier de l'État pendant la phase de démarrage s'est traduit par l'octroi d'une subvention d'équilibre annuelle et des apports en équipements et travaux. Le centre a atteint l'équilibre financier après trois ans, et dispose désormais d'une autonomie financière. Le tiers des recettes du centre provient de l'achat de la formation initiale par l'État et les deux tiers restants de la vente de formation continue, à travers des séminaires de renforcement de capacités, des cours du soir et autres prestations proposées aux entreprises selon leurs besoins.

Les opérations financières sont soumises à un contrôle de l'État et à un audit par un commissaire aux comptes choisi par le conseil d'administration.

Certains inconvénients sont également à signaler. L'implication de plusieurs parties dans le mécanisme entraîne de fait un processus de dialogue, où le consensus peut être difficile à atteindre, impactant aussi bien l'élaboration que l'application des politiques.

En particulier, une mauvaise information ou communication avec les contributeurs sur le régime se traduit souvent par une hésitation des patrons ou des employés à participer. Il existe en effet une préoccupation fondamentale dans le secteur privé relative aux processus de collecte et de transfert des produits de la taxe, avec le risque de l'implication du trésor/État, qui est le reflet de la volonté de sécuriser l'utilisation des fonds collectés pour la FP.

Les mécanismes de collecte des fonds doivent trouver l'équilibre entre la contrainte et l'assurance que les fonds collectés ne se perdront pas dans le budget global du gouvernement. Par ailleurs, l'importance de définir des critères d'éligibilité clairs pour les allocations aux CFP, aussi bien que des modes de prise de décisions transparents et participatifs, est soulignée.

Achat de formations sur mesure de l'Académie navale par la SNCP en Mauritanie

La Société nationale de commercialisation de la pêche (SNCP) est une fédération professionnelle, membre de l'Union nationale du patronat, qu'elle représente dans le secteur de la pêche maritime, et qui travaille en étroite collaboration avec les services de l'État. Elle est structurée en plusieurs sections, regroupant la quasi-totalité des acteurs de la pêche, à savoir les sous-secteurs industriel et artisanal. À la lumière du besoin de ses membres de disposer de ressources humaines aux capacités techniques avérées, notamment pour l'exploitation des outils de production, et accompagner le secteur en phase d'expansion, la SNCP a entrepris une action volontaire pour établir un protocole d'entente avec les structures en charge de la formation dans le secteur maritime (l'Académie navale, ex-ENEMP). Dans ce cadre, la fédération octroie un financement de 0,2 % des montants de la vente de produits exportés à l'Académie, montant qui est déduit à la source au moment de l'exportation. En contrepartie, la SNCP a pu définir ses besoins de main-d'œuvre qualifiée (officiers, mécaniciens, graisseurs, matelots, frigoristes, etc.), qui ont été pris en compte par les structures de formation. Ce partenariat est d'ailleurs gagnant pour plus de parties que les signataires de l'accord, puisque l'expérience a permis de renforcer les capacités financières des structures de formation et fournir une main-d'œuvre technique qualifiée, qui profite au-delà du secteur de la pêche maritime. En effet, une fuite de la main-d'œuvre formée vers d'autres secteurs plus rémunérateurs (secteur minier) est à redouter.

Les financements alternatifs

Certains financements alternatifs proposent de nouvelles perspectives de partenariat dans la formation professionnelle, impliquant notamment les apprenants. En effet, l'État et les entreprises ne sont pas les seuls bénéficiaires de l'amélioration des compétences, les individus en font également partie.

Les bénéficiaires peuvent contribuer directement aux frais de formation grâce à des prêts octroyés par l'État ou par leur entreprise, des bons ou vouchers incitatifs remis par l'État à titre de subvention, mais aussi grâce aux congés pour formation assortis de clauses de remboursement.

Les congés de formation professionnelle sont des congés octroyés par l'employeur, avec ou sans solde, afin que le travailleur puisse mettre à jour ses compétences. Ce mécanisme simple permet parfois de surmonter les contraintes de temps, de coûts, ou de perte de revenus. Différentes modalités existent, panachant les contributions de l'employeur, des subventions de l'État auprès de l'entreprise ou de l'individu, une prise en charge directe des coûts par l'État, ou une prise en charge directe par l'individu.

Les clauses de remboursement permettent de contrer une certaine réticence des employeurs à financer les formations de leur personnel, issue de la crainte de voir leurs employés ainsi formés faire valoir leur meilleur profil ailleurs. Ce type de clause constitue un pacte entre l'employeur et l'employé, selon lequel le dernier s'engage à respecter un temps d'activité au sein de l'entreprise suite à sa qualification, en contrepartie de la formation reçue et financée par son patron.

Ces types d'approches peuvent s'avérer utiles avec certaines conditions : dans les cas où les compétences acquises sont transférables, la formation est coûteuse ou de longue durée, l'employé à un contrat fixe, et il existe une réglementation de la pratique. Alors l'investissement de l'employeur est protégé et le risque de perte ou de rotation du personnel formé se trouve réduit.

Matrice des financements utilisés par les pays, par source et type de formation

TYPE DE FINANCEMENT	ÉTAT	EMPLOYEUR	APPRENANT/ TRAVAILLEUR/ STAGIAIRE	PTF/ BAILLEUR
<i>Établissements d'enseignement professionnel</i>	<i>BKF, NIG, MLI, TOG, CDI, CAM, CVE, RDC, BEN, MAUR, SEN, MAR</i>	<i>MLI, MAUR</i>	<i>BKF, TOG, CDI, CAM, BEN, SEN</i>	<i>BKF, NIG, TOG, CDI, CAM, CVE, RDC, BEN, MAUR, SEN, MAR</i>
<i>Centres publics de formation</i>	<i>BKF, NIG, MLI, TCH, TOG, CDI, CAM, CVE, RDC, BEN, MAUR, SEN, MAR</i>	<i>TCH, BEN, MAUR, SEN, MAR</i>	<i>BKF, CDI, CAM, BEN, SEN</i>	<i>BKF, NIG, MLI, TCH, TOG, CDI, CAM, CVE, RDC, BEN, MAUR, SEN, MAR</i>
<i>Instituts privés de formation</i>	<i>NIG, TCH, CDI, CVE, RDC, BEN, SEN</i>	<i>NIG, MLI, TCH, TOG, CDI, CAM, BEN, MAUR, SEN</i>	<i>BKF, NIG, MLI, CDI, CAM, CVE, RDC, BEN, SEN, MAR</i>	<i>NIG, MLI, TCH, TOG, BEN</i>
<i>Employeurs (formation en milieu de travail)</i>	<i>BKF, TOG, CVE, BEN, SEN</i>	<i>BKF, NIG, MLI, CDI, CAM, CVE, RDC, BEN, MAUR, SEN, MAR</i>	<i>BKF, CAM, BEN, MAR</i>	<i>NIG, MLI, CDI, CVE, BEN</i>
<i>Secteur informel</i>	<i>MLI, TOG, CVE, BEN, SEN</i>	<i>BKF, NIG, MLI, BEN, MAUR</i>	<i>BKF, NIG, CDI, CAM, RDC</i>	<i>NIG, MLI, TOG, CVE, RDC, SEN</i>

Légende pays : BEN – Bénin ; BKF – Burkina Faso ; CVE – Cabo Verde ; CAM – Cameroun ; CDI – Côte d'Ivoire ; MLI – Mali ; MAR – Maroc ; MAUR – Mauritanie ; NIG – Niger ; RDC – République démocratique du Congo ; SEN – Sénégal ; TCH – Tchad ; TOG – Togo.

Source : Travail du groupe thématique sur le financement partenarial de la formation.

Conclusions

Le financement partenarial s'impose bel et bien comme un avenir incontournable pour assurer la pertinence et la qualité de la formation professionnelle. Cette réalité entraîne un certain nombre d'implications pour les politiques, en matière de rationalisation, notamment des ministères de tutelle ; d'équilibre entre les intérêts nationaux, privés et individuels ; et en relation au rôle d'accompagnement de l'État dans le soutien des fournisseurs, à travers une application des coûts réels des formations.

Les systèmes de financement sont établis de manière optimale à travers le dialogue social. Les mécanismes employés à cette fin varient en fonction des réalités et perspectives économiques des pays ainsi que du niveau du dialogue social établi. Un dialogue ouvert, franc et participatif permet de répondre aux enjeux de partage des coûts et des préoccupations des partenaires, en relation à la mobilisation de ressources, l'équité sociale, et l'autonomisation des CFP.

3.4. Perspectives et pistes envisagées

En matière de gouvernance et de pilotage de la formation professionnelle, l'opportunité de partenariat, dans la perspective actuelle, se situe bel et bien au niveau des centres de formation professionnelle. En effet, force est de reconnaître que l'administration du secteur de la formation, même si celui peut faire l'objet de consultations approfondies avec les représentants du privé, reste la chasse gardée des gouvernements.

La mise en place de PPP au niveau des centres de formation et leur contribution au niveau de la formation des enseignants découlent nécessairement de la culture partenariale établie en amont. La nécessité de réglementer positivement l'autonomie financière, administrative et pédagogique des centres fait partie de ces conséquences.

Lorsque l'autonomie des centres est effective, la mise en place des PPP se traduit au niveau des rôles et responsabilités des acteurs du centre et des représentants des entreprises, et de l'inscription de ces rôles dans une structure de gestion paritaire, où le conseil d'administration donne les orientations au centre. La composition de la représentativité du conseil d'administration doit être cohérente avec la réalité du pays et, en conséquence, prévoir la présence des syndicats et des associations professionnelles en plus des entreprises et employeurs.

La prise en compte des entreprises doit être transversale et soutenue à tous les niveaux, notamment aux niveaux organisationnel et légal, des analyses de la situation de travail, de la conception de l'ingénierie de formation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des formations et au niveau de la formation des formateurs.

Au-delà d'un partenariat public-privé strict, la gestion multipartite avec l'État, le patronat et les syndicats, et la société civile (à travers les associations de parents d'élèves, par exemple) est préconisée. Alors, il sera nécessaire de mettre à niveau les partenaires pour que chacun soit bien conscient de ses rôles et responsabilités.

La pérennité financière implique de réfléchir aux modes de prélèvement de la taxe professionnelle, recherchant l'équilibre entre l'assiette (nationale de préférence) et le sentiment d'appropriation (que le prélèvement sectoriel renforce). Elle implique aussi la mise en place de mécanismes de sécurisation des fonds, pour qu'ils servent effectivement au financement de la formation professionnelle, et éviter tout détournement. La législation, la gestion déléguée et les comptes sécurisés sont des éléments à considérer avec attention.

Le Réseau africain des institutions et fonds de formation professionnelle (RAFPRO) pourra éventuellement renforcer son rôle, en tissant des liens étroits avec les PTF, en se voyant accorder le statut d'organe consultatif auprès des différents sommets africains et en nourrissant la réflexion par un état des lieux des différents fonds membres.

Enfin, de nouveaux modèles de financement s'affichent comme une avenue à explorer d'urgence, puisque le financement de la formation professionnelle est rarement une priorité des États africains, comme les systèmes de financements basés sur les résultats (le taux d'insertion, par exemple), dits Formula Funding, ou reflétant un indicateur indexé sur le PIB.

CONCLUSION

Le panorama actuel des partenariats publics-privés dans le domaine de la formation professionnelle en Afrique laisse présager des évolutions porteuses de véritables valeurs ajoutées, comme : la gouvernance inclusive par l'ensemble des acteurs impliqués, des ministères de la FP jusqu'aux ONG, en passant par les ministères sectoriels, les partenaires économiques, les entreprises formelles et informelles, les collectivités locales ; l'employabilité et les compétences à développer, dont les soft skills en demande croissante ; la prise en charge de l'insertion socioprofessionnelle à travers une gestion axée sur les résultats grâce à des indicateurs quantitatifs d'insertion ou de satisfaction des entreprises ; la formation initiale/continue intégrée, incluant les dimensions technique, pédagogique, sociale, et d'insertion ; la gestion managériale des centres de FP dont l'ambition passe alors de l'apprenant comme finalité vers l'insertion professionnelle des formés et l'augmentation de la compétitivité des entreprises ; tout comme le financement diversifié durable.

Ces perspectives reposent sur un certain nombre de constats, basés sur des expériences pays prometteuses. Entre autres, il faut retenir que les PPP actifs et performants ne reposent pas uniquement sur la législation ou des politiques organisationnelles. Un changement de paradigme doit être présent et une culture organisationnelle de changement doit être développée. Pour que les partenariats puissent engendrer des changements majeurs au niveau des façons de faire et de la vision de la formation, le privé autant que le public doivent s'y investir, tant sur le plan de l'amélioration de la qualité que sur le plan financier.

La prise en compte des entreprises doit être transversale et soutenue à tous les niveaux : organisationnel et légal, de l'ingénierie de formation, en termes de la livraison de la formation, de l'évaluation des formations et des compétences des formés et de la formation des formateurs.

Plusieurs points méritent une réflexion plus approfondie, dont les passerelles à établir entre la formation professionnelle et l'éducation de base, dans le contexte des objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD4 mais aussi l'agenda 2030 pour l'éducation. Quel rôle la FP peut-elle jouer pour contribuer à l'universalisation de connaissances et compétences de base, en complément à l'enseignement formel, grâce à la participation des acteurs professionnels, et à travers la rénovation de l'apprentissage ? La place des partenariats pour renforcer la FP dans le secteur informel est aussi à développer, d'où la nécessité de structurer un cadre d'échange qui permet de canaliser les contributions respectives.

Les expériences de partenariats, publics-privés, publics-publics, privés-privés, publics-civils, et même tripartites sont déjà nombreuses et riches. Il semble ne faire aucun doute que les cadres sont amenés à se diversifier et s'intensifier. Alors, une véritable application, concrète et pérenne, dans l'intérêt de chaque partenaire et des bénéficiaires ultimes, les jeunes en besoin d'insertion, doit se matérialiser. Pour cela, le renforcement de la pertinence et la multiplication des outils, dans des perspectives de sectorisation et territorialisation, permettront de fixer les rôles et les responsabilités des partenaires pour aboutir à de réelles synergies.

